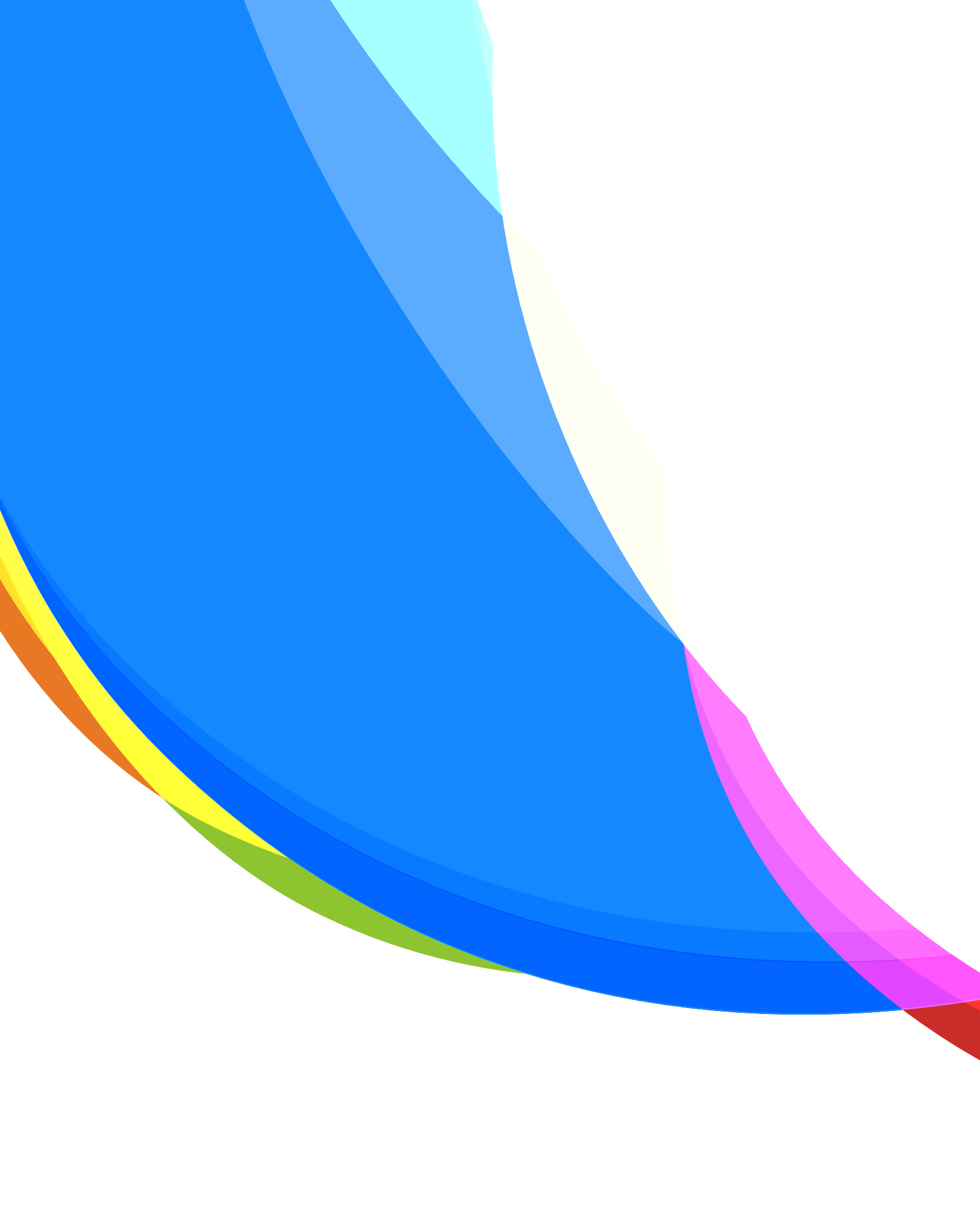
SONY

make.believe

Annual Report 2012

Business and CSR Review



目次

2 **ステークホルダーの皆さまへ：**
平井　一夫　社長 兼 CEO からのメッセージ

10 **経営方針**

18 **特集 I**
ソニーが広げる 4K の世界

24 **特集 II**
デジタルイメージングの進化を加速する積層型 CMOS イメージセンサー

30 **業績ハイライト**

36 **製品、サービスおよびコンテンツビジネス**

43 **CSRハイライト**

61 **財務セクション**

68 **株式情報**

69 **投資家メモ**

ソニーは、従来の冊子版のアニュアルレポートとCSR（企業の社会的責任）に関わる活動を報告したCSRレポートを一つのレポート（one report）として、包括的な企業情報をまとめた新たな形のレポートとして発行いたします。

ソニーのIR、CSRウェブサイトでは、動画コンテンツなどを含めたさらに詳しい情報をご覧いただけます。

アニュアルレポート
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2012

CSR・環境・社会貢献
http://www.sony.co.jp/csr/

詳細な財務情報や金融ビジネスについては以下のサイトをご覧ください。

投資家情報
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/
2011 年度 有価証券報告書
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/yu.html
金融ビジネス
http://www.sonyfh.co.jp/index.html
（ソニーフィナンシャルホールディングス（株））

ステークホルダーの皆さまへ：
平井　一夫　社長 兼 CEO からのメッセージ

“Sony *will* change.”

世界中の人々にもっと素晴らしい感動を体験してもらうために。
ソニーは、今、新しく生まれ変わろうとしています。

2012年4月1日をもちまして、ハワード・ストリンガー前社長の後任として、代表執行役社長 兼 CEOに就任いたしました、平井一夫です。その職務の重大さを痛感すると同時に、強いソニーを創り上げていかなくてはならないと決意を新たにしています。

ソニーグループの事業は、エレクトロニクス*、エンタテインメント、および金融の3つの事業により構成されています。エンタテインメント事業と金融事業はすでに安定した事業基盤を確立していますが、エレクトロニクス事業は、汎用化がもたらす価格競争の激化や為替の影響などにより、大変厳しい環境に直面しています。エレクトロニクス事業を再生させ、さらに成長へと転換することは、ソニーグループ全体の最優先課題であり、私に与えられた最大の責務だと認識しています。

ソニーはこれまで、世の中にない製品やサービスを次々と生み出し、世界中の人々の好奇心を刺激して、新しい時代を創ってきた会社です。またソニーには、ソニーブランドを信頼し、支援をしてくださる多くのステークホルダーの方々がいます。ハードウェアの領域では、卓越した技術力を有し、コンテンツの領域では、映画、音楽、ゲームなどの資産を全世界に展開する事業ノウハウがあります。また、ネットワークサービスにより、私たちの多様なハードウェアを通じてコンテンツ資産をお客さまに提供することもできます。そして、何よりも優れた経営資源として、創業以来、新しい価値創造への挑戦意欲がソニーのDNAとして社員一人ひとりの中に脈々と引き継がれ、確実に存在しています。

私の責務は、このソニーのDNAを十二分に生かせる経営基盤を作り、一つ一つの課題に対処しながら確実に実績を積み重ねていくことです。

“ソニーを変える。ソニーは変わる。”私の強い決意とともに、ソニーの創業者である井深大や盛田昭夫が志したハードウェアとエンタテインメントの融合を一層推し進めていきます。そして、価値創造への挑戦意欲というソニーのDNAを大切にしながら、新しいソニーへと結実させていきます。

＊ コンスーマープロダクツ&サービス、プロフェッショナル・デバイス&ソリューションおよびソニーモバイルで構成。

2011年度の業績

2011年度の連結業績は、東日本大震災やタイ洪水の影響に加えて、先進国での景気低迷、それにともなう超円高水準の定着などにより、エレクトロニクス事業を中心に大変厳しい結果となりました。連結売上高は、主にコンスーマープロダクツ&サービス分野およびプロフェッショナル・デバイス&ソリューション分野において低迷し、2010年度と比較して9.6%の減収となりました。

連結営業損益は、ソニーモバイル*の支配権取得にともなう評価差益を計上したものの、主に売上高の減少および持分法による投資損益の大幅な悪化により、2010年度の1,998億円の利益に対し、2011年度は673億円の損失となりました。

当社株主に帰属する当期純損益は、米国などにおける繰延税金資産に対する評価性引当金の計上などにより、2010年度に比べ1,971億円悪化し、2011年度は4,567億円の損失となりました。この引当金の計上は現金支出をともなわない費用であり、ソニーの連結営業損益やキャッシュ・フローに対する影響はありませんが、大幅な損失を計上する結果となりましたことを、CEOとして大変重く受け止めています。

＊ 2012年2月15日、ソニーはエリクソンの保有するソニー・エリクソンの持分50％を取得しました。これにともない、ソニー・エリクソンはソニーの100%子会社となり、社名をSony Mobile Communications AB(ソニーモバイル)に変更しました。

新たなるソニーの成長をめざして

エレクトロニクス事業の立て直しはもはや一刻の猶予も許されない段階にあります。

今、私たちがすべきことは、その「現状と課題」を認識し、速やかにそれらの課題を克服すると同時に、ソニーを再生するための「重点施策」を確実かつ迅速に実行していくことです。

エレクトロニクス事業の再生

ソニーのエレクトロニクス事業が抱えている課題の克服は、次のポイントに集約されます。変化が速く、世界的に競争の厳しいエレクトロニクス市場においては、ソニーの差異化技術を際立たせることのできる「革新的な商品、サービス、技術の開発」を行うこと、および、「テレビ事業の黒字化」を図ることです。加えて、「事業経営のスピードの加速」とともに、「長期戦略に基づく投資領域の選択と集中の徹底」を図ります。これらを実現すれば、エレクトロニクス事業は必ずや再生すると確信しています。

そのために、ソニーの強みを踏まえた上で、各部門の集中領域を明確にし、その領域で勝ち抜くことをポイントに、4月12日に発表した経営方針において以下の5つの重点施策を策定しました。

- コア事業の強化（デジタルイメージング、 ゲーム、 モバイル）
- テレビ事業の再建
- 新興国での事業の拡大
- 新規事業の創出／イノベーションの加速
- 事業ポートフォリオの見直し／経営のさらなる健全化

重点施策を着実に実施し、エレクトロニクス事業を再生することで、2014年度にソニーグループ全体としては売上高8兆5,000億円、営業利益率5%以上、ROE10%の達成をめざします。

“One Sony, One Management”

ソニーは、グループ全体の事業を強化するために、経営の意思決定と実行を迅速に行う新たな経営体制を確立しました。

CFOの加藤優、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)の斎藤端に加え、技術を担当する根本章二、商品戦略を担当する鈴木国正の4名を中心とするマネジメントチームとともにビジネス判断を行い、CEOである私の責任において決定したことを確実にかつ効率的に実行するという“One Management”体制を確立し、エレクトロニクス事業の立て直しに取り組んでいきます。

加えて、商品戦略と結びついた技術開発力のさらなる強化を図るため、技術領域における幅広い知識と経験を持つ根本と鈴木智行のエンジニア出身である2名が、R&D領域をリードしていきます。この2名が、鈴木国正と連携し、既存商品の技術力強化や開発効率の向上に加え、新しいコンセプトの創造や次世代基盤技術の獲得をリードしていきます。

さらに、従来のコンスーマー向け事業と、B2B事業を融合することで、経営のスピードとソニーが持つ独自のさまざまな強みの相互連携を、同時に実現できる体制に変更しました。

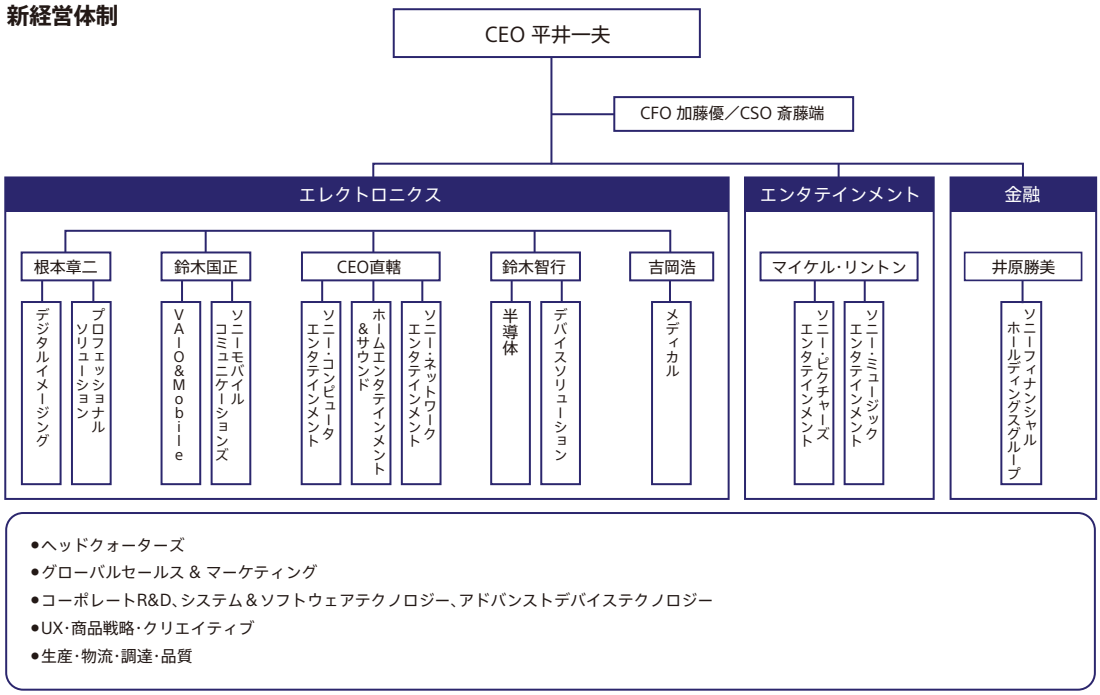
また、これまで複数の事業ユニットに点在していたメディカル事業関連の組織も統合し、副社長の吉岡浩が統括します。

米国に本社をおく映画および音楽事業に関しては、Sony Pictures Entertainment（ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント）のCEOのマイケル・リントンを責任者に選任しました。

私たちソニーグループは、魅力的な商品と、エンタテインメント事業の有するコンテンツ、そしてネットワークを融合して、新たな顧客体験を提供し、さらに、こうした顧客体験を通じて、お客さまのライフスタイルや生活様式そのものを大きく変えていくことができます。そして私たちは、こうした顧客体験を今後も継続して提供していきます。

迅速な意思決定によるソニーグループ一体となった経営（“One Sony”）のもとで、すでに業界でリーディングポジションを有するエンタテインメント事業と、高い収益性を誇る金融事業に加え、エレクトロニクス事業を復活させることで、他のどの企業にもないソニーグループ独自の強みを発揮し、新しい価値の創造を実現していきます。

新経営体制



持続可能な社会に向けて

ソニーは、「社会に対して価値ある存在の会社となることを目指す」という創業者の理念を原点とし、伝統的にCSR(企業の社会的責任)活動に積極的に取り組んできました。企業として社会的な責任をしっかりと果たすことは、持続可能な事業活動の実現につながるものです。今後も、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えるようなイノベーションと健全な事業活動を通じ、社会にとってより一層価値ある企業をめざしたさまざまな活動に取り組んでいきます。

2011年には、東日本大震災やタイやその近隣諸国の洪水被害などの災害に対し、ソニーは、社員募金や社員ボランティアの派遣をいち早く行うなど、全世界のソニーグループの力を結集した復旧・復興支援活動を展開してきました。これらの大災害はソニーのビジネス活動にも大きな影響を及ぼしましたが、こうした際にもお客さまへの影響を最小限に抑えて事業活動を継続できるようにするBCP(事業継続計画) やリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。

企業としての社会的責任を果たす上では、コーポレートガバナンス(企業統治) やコンプライアンス(法令遵守)、責任ある調達など、CSRの基礎的活動への取り組みが大変重要であり、ソニーは、これについてグループ一丸となって継続的に取り組んでいます。また同時に、ビジネス戦略と連動したかたちで社会ニーズに応えることができるようなイノベーションを起こし、持続可能な社会の実現に貢献していくことも重要です。環境に配慮した製品のさらなる創出、グローバルな社会の抱える貧困や教育などの課題解決に向けて国際社会への貢献をめざした活動を、ソニーらしいユニークなアプローチで引き続き推進したいと思います。

最後に

私たちがステークホルダーの方々の期待に応えるには、エレクトロニクス事業再生のための重点施策を迅速に実行し、実績を積み重ねていくほかありません。このためには、困難をともなう選択や判断を要する場面に直面することもあるでしょう。しかし、それに臆していては、一歩も前に進むことはできません。私たちには、十分な時間的猶予は与えられていません。ソニーが変わるのは、今を置いてほかにないのです。

革新の精神を創業以来のＤＮＡとして受け継ぐソニーはこれまで、新しい製品や技術、そして価値を創造し、人々の未来に貢献してきました。グループ全社員は、今こそこの革新の精神を未来のために発揮すべきときと銘じ、心を一つにしています。

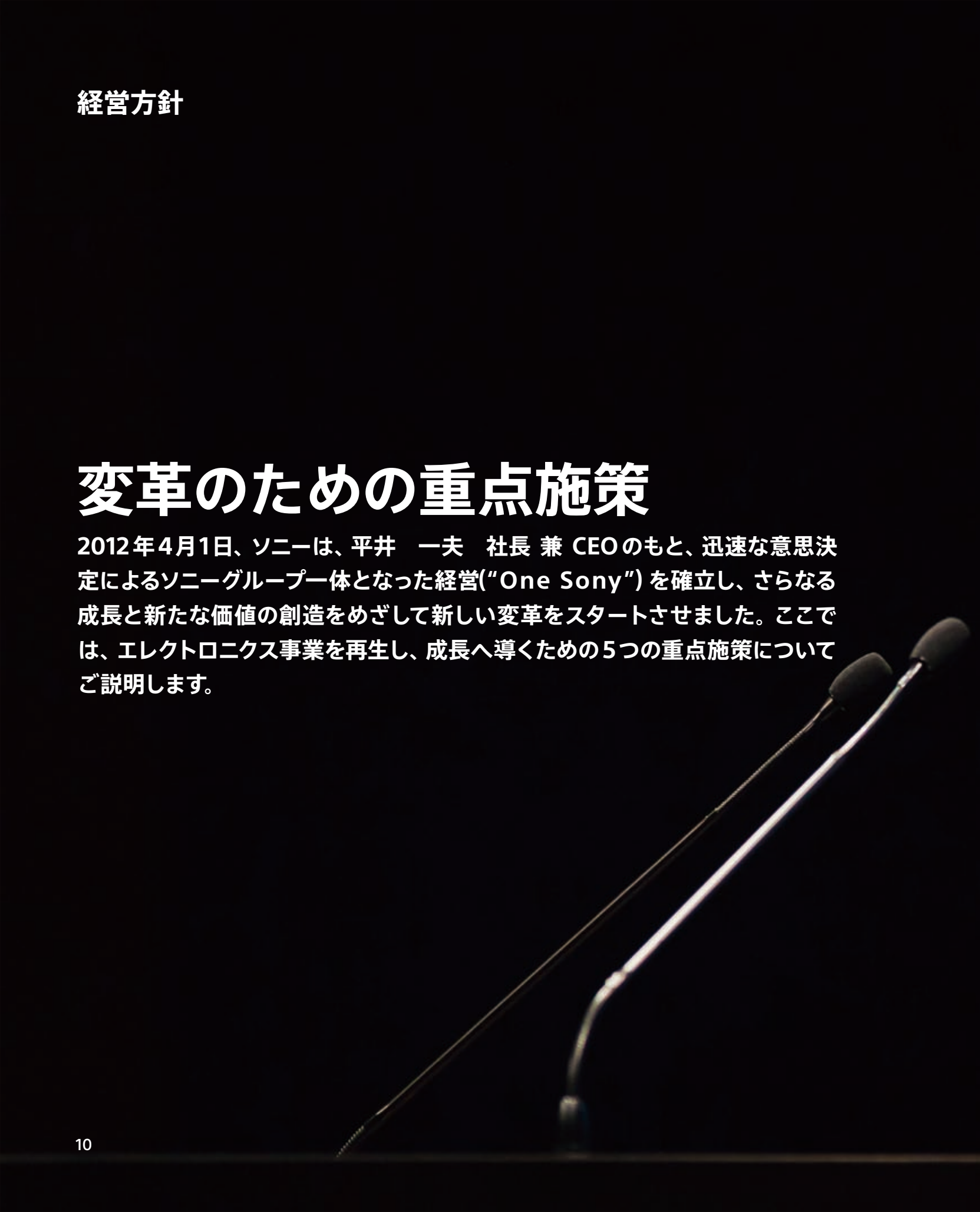
ソニーの経営陣とすべての従業員を代表し、株主とステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援を心よりお願い申し上げます。

2012年6月29日

代表執行役 社長 兼 CEO
平井　一夫

変革のための重点施策

2012年4月1日、ソニーは、平井　一夫　社長 兼 CEOのもと、迅速な意思決定によるソニーグループ一体となった経営(“One Sony”)を確立し、さらなる成長と新たな価値の創造をめざして新しい変革をスタートさせました。ここでは、エレクトロニクス事業を再生し、成長へ導くための5つの重点施策についてご説明します。



Ⅰ. コア領域の強化

デジタルイメージング、ゲーム、モバイルの3つの事業領域をエレクトロニクス事業における重点事業領域と位置づけ、この領域に総研究開発費の約70%を投資することで成長を図ります。

デジタルイメージング*

デジタルイメージング事業においては、ソニーが得意とするイメージセンサー、信号処理技術、レンズ等独自技術の開発を一層強化します。特にイメージセンサーは、これまでも重点領域として継続的に投資を行ってきましたが、今後も技術の差異化のための投資を続け、スマートフォン事業など成長が見込まれる領域でさらなる売上拡大を図ります。さらに、こうした独自技術を、ソニーのコンスーマー向け商品や放送局用カメラ、セキュリティ、メディカルなどの幅広い業務用商品に展開することで、デジタルイメージングの領域を拡大し、魅力的な商品の創出と差異化を実現していきます。

デジタルカメラやデジタルビデオカメラの市場は、今後も高いシェアを維持することで、確実に利益を創出できるカテゴリーであると考えています。一方、レンズ交換式デジタル一眼カメラは成長市場であることから、ソニーの独自技術を生かすことで、市場の伸び率を上回る成長をめざし、さらなる事業の拡大を図ります。

重点事業領域：(1) デジタルイメージング

ゲーム*

ゲーム事業を取り巻く環境は、スマートフォンやPC上で楽しめる、カジュアルゲームやソーシャルゲームの台頭により、ユーザーの皆さまの楽しみ方や、事業モデルが多様化しています。ソニーは市場環境やお客さまのニーズを見極めながら、これからも没入感のあるエンタテインメント体験を提供し続けていきます。

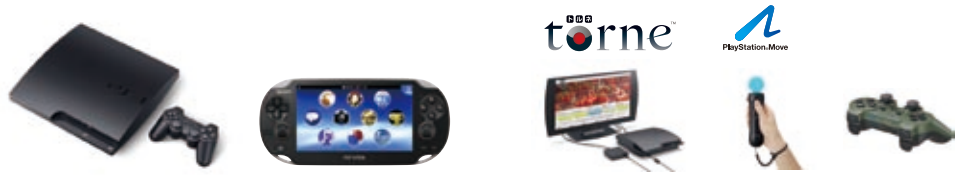
圧倒的なエンタテインメント体験を提供するハードウェアでは、「プレイステーション 3」と、2011年末に発売した「PlayStation®Vita（プレイステーション ヴィータ）」、そして新興国などで依然底堅い需要を誇るPSP®「プレイステーション・ポータブル」の3つのプラットフォームで、確実な利益を創出していきます。

また、ネットワーク環境のさらなる普及にともない、ダウンロードコンテンツの拡大、定額課金などのネットワークサービスの一層の強化・拡大を図っていきます。

さらに、スマートフォンなどの多機能ポータブルデバイスで、「プレイステーション」のコンテンツをお楽しみいただける「PlayStation®Mobile（プレイステーション モバイル）」の対応端末、および対応コンテンツを拡大し、新たな顧客層の獲得により収益拡大につなげていきます。

重点事業領域：(2) ゲーム

PS3® ／ PS Vita本体および周辺機器での堅実な利益創出



ネットワークサービスの強化／拡大

PlayStation®Network：　ゲームタイトルのダウンロード販売の拡大
PlayStation®Plus：　定額課金サービスの強化
PlayStation®Mobile：　カジュアルゲーム対応端末／対応コンテンツの拡大

モバイル*

モバイル事業では、100%子会社化を完了したソニー·エリクソン（現ソニーモバイルコミュニケーションズ）が取り扱うスマートフォン事業をより強化することで、Xperia™と“Sony Tablet（ソニータブレット）”やPC“VAIO”との融合を今まで以上に加速するなど、商品力強化を実現します。また、モバイル事業としてのOneプラットフォーム化を実現し、設計や販売の効率化や効果的な人員配置により、コスト削減にも取り組みます。

ソニーは映画や音楽、そしてゲームなどのコンテンツやサービスを、世界中のお客さまにネットワークを通じて提供し、快適にお楽しみいただくために、コンスーマーエレクトロニクス商品のネットワークへの対応を積極的に進めています。

その中で、スマートフォンはまさにハブとなる商品であり、モバイル通信回線のさらなる高速化やネットワークのクラウド化が進めば、さまざまなビジネスモデルの構築が可能になります。2012年2月、ソニーモバイルコミュニケーションズのソニー100%子会社化により、これまでに培った通信技術やビジネスノウハウに加えて、ソニーが持つデジタルイメージングやゲームなどの強いアセットや独自技術を活用することで、より革新的なモバイル商品を市場投入し、マーケットシェアの拡大を図ります。

＊ 本項目の見出しは、ビジネスセグメント名称を表すものではありません。なお、ソニーは、2012年4月1日付の機構改革にともない、業績報告におけるビジネスセグメント区分の見直しを行っており、2012年度第1四半期より、新しいビジネスセグメント区分にもとづいて業績を開示する予定です。

重点事業領域：(3) モバイル

Ⅱ. テレビ事業の再建

テレビ事業については、2013年度の黒字化達成を目標に再建への取り組みを加速していきます。

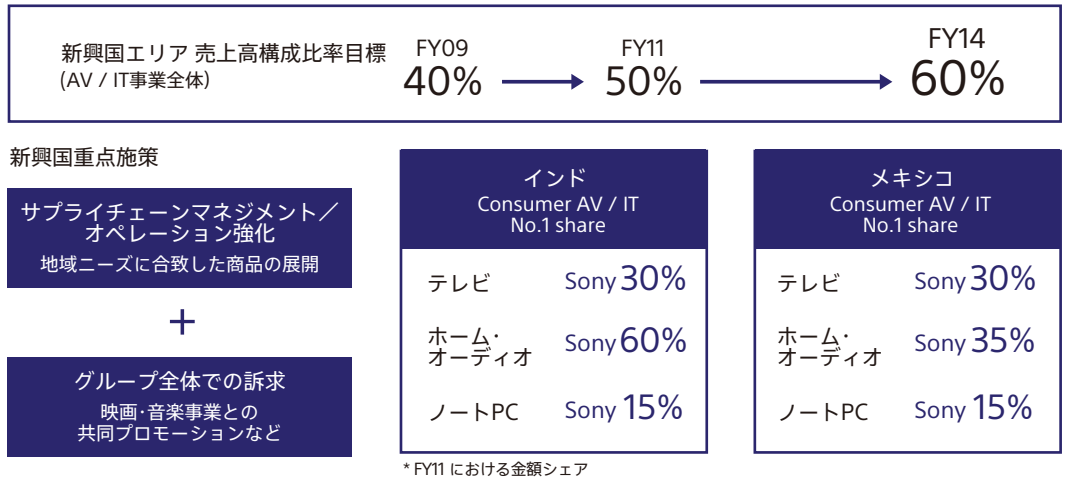
収益性改善への取り組みとして、すでに着手している液晶パネル関連コストの削減に加え、2012年度には2011年度比約40%のモデル数の削減を目標にさらなる設計効率を追求します。また、固定的費用は2013年度には2011年度比約60%の削減、オペレーションコストについては同約30%の削減を目標に、事業構造の変革に取り組みます。

収益改善プランと並行して、商品力の強化も継続します。当面の販売のボリュームゾーンである液晶テレビでのホームオーディオ&ビジュアル事業やパーソナルエンタテインメント事業との連携を踏まえたさらなる高画質・高音質の追求や地域ニーズの取り込みを行っていきます。同時に、他社との協業の検討も視野に入れた有機ELや、ソニー独自開発の"Crystal LED Display"などの次世代ディスプレイの開発および商品化も進めていきます。さらにソニーグループのアセットを活用した顧客体験を実現するためのモバイル商品との機器連携や、ネットワークサービスの活用強化などによって、他社との差異化を図り、ソニーのテレビの魅力を高めていきます。

Ⅲ. 新興国での事業の拡大

ソニーは、長年にわたって築き上げてきたグローバルでのきめ細かなセールス&マーケティング活動により、新興国エリアのAV/ITカテゴリーにおいて確固たる市場ポジションを確立しています。

新興国での事業の拡大



* FY11 における金額シェア

ソニーの新興国での強みは、小売レベルでの実売を把握し、在庫を徹底的にコントロールする効率的なオペレーションや各国の市場ニーズに合致した商品企画やマーケティング活動の展開、さらにはソニーグループの強みである映画や音楽事業を生かしたマーケティング展開にあります。例えば、インドにおいては、2011年視聴率1位を獲得したヒンディー語映画専門チャンネルをはじめ、複数の高視聴率チャンネルを提供しているSony Pictures Televisionが、業界のリーディングポジションを有しています。リーディング・エンタテインメント・カンパニーとしてのソニーの認知度をエレクトロニクスビジネスにおいても有効活用し、商品の売り上げ拡大、トップブランドの地位を実現しています。

こうしたグループ全体の総合力を発揮した成功事例を他の新興国エリアでも展開することで、成長著しい新興国での販売の拡大を加速し、2014年度には新興国全体での売上高2兆6,000億円をめざします。

Ⅳ. 新規事業の創出・イノベーションの加速

ソニーは、中長期の成長を目的としたイノベーションの加速、および商品の本質的価値を追求するための差異化技術の強化を積極的に推進します。

新規事業領域であるメディカル事業は、すでに参入済みの医療用プリンター、モニター、カメラ、レコーダーなどの医療用周辺機器事業で構成され、これまで複数の事業ユニットに点在していましたが、執行役副社長の吉岡浩のもとに統合しました。

また、ソニーの強みであるデジタルイメージングの各種要素技術を活用した、内視鏡などの医療機器向けコンポーネント事業や、半導体レーザー、イメージセンサー、そして、微細加工などの技術を活用可能なライフサイエンス事業にも参入していきます。

新規事業の創出：メディカル事業

既存事業	● 医療周辺機器事業 FY14達成目標：売上高 500億円
医療機器B2B事業	● ソニーの強みであるイメージセンサー、レンズ、画像処理技術等を活用して 医療機器向け（内視鏡など）ビジネスを拡大
ライフサイエンス事業	● 医療診断機器ビジネスへの参入 ● 細胞分析機器メーカー「iCyt社」買収 ● 医療検査 / 診断機器開発メーカー「Micronics社」買収

これ以外にも、メディカル事業の展開に必要であり、ソニーの強みとも合致する分野のM&Aを積極的に行い、メディカル事業を将来のソニーの事業の柱の一つに育成していきます。メディカル事業全体では、将来的に1,000億円の売上高をめざします。

「イノベーションの加速」の事例として、ソニーの持つAVの技術を結集した4K映像システムを紹介します。

圧倒的な映像と音の力で人々に感動を提供することは、ソニーが従来より追求してきた顧客体験の一つです。ソニーは、フルハイビジョンの4倍以上の解像度を持つ「4K」を軸とした技術開発に注力し、映画館向けデジタルシネマプロジェクターをはじめ、業界最高画質のCineAltaカメラ「F65」や編集機器、そして民生用ハイエンド製品であるホームシアタープロジェクターまで幅広い商品を展開しています。

ソニーのエレクトロニクスビジネスの強みの根源である独自の最新技術、コアデバイスを中心とした差異化技術の強化により、今後も業務用からコンスーマー向けに至るまで、商品を順次拡充し、お客さまに新鮮な感動を伝えていきます。

V.事業ポートフォリオの見直し・経営のさらなる健全化

ソニーは、事業の集中と選択を加速し、重点・新規領域に向けた投資を強化することにより、高収益体質への構造改革を継続していきます。

投資を強化する領域は、コア事業であるデジタルイメージング、ゲーム、モバイル、および新規事業領域であるメディカル事業の4つです。それ以外の事業領域においては、事業性を判断し、提携や譲渡などの可能性を検討して、ポートフォリオの組み換えを実施していきます。

具体的には、中小型液晶事業に関してはすでに社外への事業譲渡を実施し、また、ケミカルプロダクツ事業に関しては、すでに譲渡に向けた他社との協議を開始しています。また、電気自動車向けおよび蓄電用途のバッテリーに関しては、他社との提携の可能性も検討していきます。

この事業ポートフォリオの組み換えに加えて、本社組織・事業子会社・販売体制を再構築し、経営のさらなる健全化を図っていきます。

＊ ソニー株式会社の経営方針説明会は、2012年4月12日に東京にて開催されました。当パートの内容は、その際に発表された情報に基づいています。

特集 I

ソニーが広げる4Kの世界

**フルHDの4倍もの高精細画像を実現し、
プロのクリエイターたちを驚嘆させた4K映像の世界。
ソニーの卓越したデジタルイメージング技術が
エンタテインメントの可能性を大きく拓くとともに、
コンスーマーに向けても新しく豊かな
映像体験を提供していきます。**

ソニーとブラジルの大手放送局であるTV Globo社が協業し、本格的な4K／60コマ映像でリオのカーニバルの熱気を撮影。

ソニーがリードする4Kワールドの進化

ソニーの4K映像への取り組みは、フィルムが持つ質感やクオリティをデジタル化したいという映画業界のニーズに応える形でスタートしました。解像度、色の再現性、ラティテュード(映像を再現できる露光範囲) のすべての点でフィルムやそれ以上のクオリティを追求するためには、優れたデバイスが必要になります。高画質化に欠かせないイメージセンサーやディスプレイデバイスなどのデバイスからプロフェッショナル向け機器まで一貫して自社開発することができるソニーは、プロのクリエイターをうならせるほどの卓越した4K映像制作機器や映画館向けの4Kプロジェクターの開発に成功しました。

圧倒的な映像情報量で臨場感も体感させる4Kフォーマット

4KのKとは1,000の単位であるキロを表し、4K映像はハリウッドメジャー6社にて構成される「デジタルシネマイニシアチブ(DCI)」が推奨する、解像度:4,096×2,160画素(885万画素) のハリウッドで規格化されたデジタル映像フォーマットを意味します。4Kは、フルHD(High Definition) 映像の解像度 : 1,920×1,080画素(210万画素) と比較して4倍以上の映像情報量を有しているため、明るさや色、背景のボケ味など、細かい“味付け”まで忠実に再現することができます。

また、同じサイズのスクリーンに映像を投影した場合、4Kの映像粒子はフルHDと比較して1/4の大きさになり、細部に至るまで美しい映像の再現が可能となることから、劇場の最前列でも画像の粗さが抑えられ、すべての座席から均質な映像を楽しむことができます。

さらに、撮影された映像の一部をクローズアップしても高精細な画像が得られることから、スポーツ中継やセキュリティ製品、メディカル分野への応用など、デジタル映像の可能性を大きく拓くフォーマットとして期待されています。

4Kフォーマットの解像度

プロの撮影・制作現場において確立されたソニーの4K

デジタルシネマの普及によって4K上映の環境が整う中、プロのユーザーの要請に応えて開発されたCineAltaカメラ「F65」には、ソニーが誇るセンサー技術、画像信号処理技術、光学処理技術が結集されています。新たに開発した「8K CMOSイメージセンサー」の搭載により業界最高水準の約2,000万画素の解像度とともに色の再現性とフィルムを超えるラティテュード(映像を再現できる露光範囲)を実現し、「ロータリーシャッター」の採用により動きの速いシーンの撮影などで起こるイメージセンサー特有の被写体のゆがみも解消。35mmフィルムの上位フォーマットである65mmフィルムにちなんだ「F65」の名にふさわしいクオリティでの映像収録を可能としました。

「アフター・アース」のM・ナイト・シャマラン監督
© 2012 Columbia Pictures Industries, Inc. Photo by Frank Masi, SMPSP

4Kフラッグシップカメラとしての評価を確立した「F65」

「F65」は、4K時代のフラッグシップカメラとしてプロのクリエイターたちからの評価を確かなものとしています。Sony Pictures Entertainment(ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント)から来年公開予定のウィル・スミス主演SF映画「アフター・アース」(邦題未定)の製作にあたり、現地で製作を続けるカメラスタッフからは、『降雨時、高温多湿の状況でもロータリーシャッターは問題なく使うことができ、森を走るシーンにおいてもゆがみなく撮影ができました』、『カメラのバランスも良く、使いやすい』などのコメントが届いています。

4K映像の多様な可能性を提案

ソニーは4Kの圧倒的な映像表現を、映画のみならず、スポーツやドキュメンタリーといった新しい映像領域へも展開していきます。これらの映像領域では、高解像度・ワイドアングルを自然に表現できる、毎秒60コマでの撮影が求められます。今年、ソニーはブラジルの大手放送局TV Globo社と協業し、本格的な4K／60コマ映像制作に取り組みました。撮影は熱気あふれるリオのカーニバルで行われ、その臨場感あふれる圧倒的な高画質は、放送業務用機器最大の展示会である国際放送機器展(NAB)でも公開され、大きな反響を呼んでいます。

世界のシネマに広がるソニーのデジタルシネマ上映システム

4Kデジタルシネマの上映には、超高精細な映像を投影できるプロジェクターと大容量の映画コンテンツを格納しプロジェクターに高速転送する上映サーバーが必要となります。

この両方を唯一自社で開発・提供し、世界規模でのエンタテインメント事業の運営ノウハウを持つソニーは、上映システム提案から劇場の運用・運営サポートまで視野に入れた「デジタルシネマ・ソリューションサービス」を劇場・映画館チェーンに向けて展開しています。ソニーのシステムは、北米最大手のRegalエンタテインメントグループなどに採用され、2012年4月現在、累計出荷台数12,500台を突破し、4Kデジタルシネマの普及に大きく貢献しています。

デジタルシネマプロジェクターが大河内記念生産賞を受賞

ソニーは、財団法人大河内記念会の「第58回大河内記念生産賞」を受賞しました。今回の受賞は、4Kフォーマットの可能性にいち早く着目し、4K“SXRD”(超高精細反射型液晶ディスプレイデバイス)の開発と映画館用4Kプロジェクター製品への展開、さらに量産化の実現により4K映像を全世界に広く普及させたことが評価されたものです。産業発展に顕著な業績を示した事業体に贈られる同賞の受賞を機に、ソニーはこれからも4K映像の普及・発展をリードしていきます。

世界初の家庭向け4Kホームシアタープロジェクター「VPL-VW1000ES」

4K映像の超高精細な映像体験をより身近なものにするために、ソニーが世界に先駆けて開発したものが、家庭向け4Kホームシアタープロジェクター「VPL-VW1000ES」です。

劇場での臨場感のある4K映像を家庭内でも楽しんでいただけるように、映像表示デバイス“SXRD”(0.74型4K “SXRD”)やLSI(4K映像表示デバイス向けデータベース型超解像処理LSI)、光学系部品のほぼすべてを新規に開発し、業務用プロジェクターの約1/9のサイズを実現しました。プロ用カメラ技術で培われたパネル固着技術など、ソニーの技術を結集し、4K映像普及のためのデファクト・スタンダード機を完成させました。プロフェッショナル製品とコンスーマー向け製品の巧みな連携により、ハイエンドのプロフェッショナル領域から創造された技術をコンスーマー向け製品に応用できるソニーならではの強みが発揮された製品です。

3D映像の投影をも可能にした、4K映像の優れた臨場感や美しさを家庭に届けるためのホームシアタープロジェクター「VPL-VW1000ES」を皮切りに、これからも映像エンタテインメントを技術で支え、人々へ楽しさを提供し続けていきます。

映像の世界を変革する4K

プロフェッショナル・ソリューション事業本部
コンテンツクリエーション・ソリューション事業部 商品企画部
統括部長 林 亮輔

シネアルタカメラ「F65」の高画質を実現する3つの技術

ソニーが総力を結集させて開発したシネアルタカメラ「F65」では、高画質の実現に必要な3つの技術領域すべてで大きなチャレンジを行いました。まず、高解像度を実現するため、カメラの目玉の役割を果たすイメージセンサーを新たに開発し、4Kをはるかに超える8Kを実現しました。

次に、被写界深度、フィルムカメラが得意としていた背景をぼかして被写体を強調する映像技術では、CMOSセンサーを大判のスーパー35mmサイズとすることで、デジタルカメラではこれまで解決できなかったボケ味などの課題を解決しました。

最後に色の再現性です。フィルムカメラを超える広い色域を実現し、撮影後の色編集で監督の望みどおりの色を再現する自由度を高めました。実際に「F65」を映像制作にお使いいただいた監督からは、夜景や逆光のシーンでも、「圧倒的にフィルムを超えている」という声をいただいています。

4K映像でお客さまに感動を

ソニーが、デジタルシネマ用のプロジェクターとカメラの両方を変革したことにより、撮影から上映まで、一気通貫で4K映像をお届けできる環境を整えています。家庭でHD

が当然となった今、4Kという新たな映像表現でお客さまに感動体験を味わっていただき、映画館へ足を運んでいただきたいと思います。

技術には終わりがありません。今後もお客さまに感動を呼ぶ映像をお届けできるよう、開発を続けていきます。

4K開発をリードするソニーの強み

プロフェッショナル・ソリューション事業本部
企画マーケティング部門アプリケーション企画マーケティング部
統括部長 鈴木 徹

ソニーは、常に新しいフォーマットの開発で映像制作の業界をリードしてきました。アナログからデジタル、SDからHD、そしてこれからの4Kもです。

製品開発と業界標準化を同時にけん引

新しいフォーマットを広く市場に普及させるために、ソニーはプロフェッショナル領域のお客さまに加え、同業他社、業界の標準化団体とも連携し、フォーマットの標準化を推進してきました。4Kについても、ソニーは強力な製品開発とそれを市場に広く浸透させる標準化を、同時にけん引していきます。

お客さまからの信頼

一方、プロフェッショナルビジネスにおけるお客さまとの信頼関係は、一度製品を納めたら終わりではありません。製品と製品をつないでシステムとしてご提供したり、24時間のアフターサービスや品質保証体制など、私たちの製品で放送や上映を行うお客さまにご不便をおかけすることがないよう、常に細心の注意を払っています。それがソリューションであり、メーカーとしての責務だと考えています。

プロユーザーからコンスーマーへ広がる4Kの世界

業務用から家庭用への展開

プロフェッショナル事業領域では長年にわたって革新的な技術開発が行われてきましたが、大切なことはこれらの技術が、時を経て、コンスーマー製品へ展開されてきたことです。業務用市場で高画質コンテンツが制作できる環境を構築し、世界中の視聴者の皆さんに圧倒的な映像と音響による感動体験を提供し続けることはソニーの4Kがめざすところです。

ソニーは昨年、4Kホームシアタープロジェクターを製品化しました。業務用のデジタルシネマプロジェクターをベースに開発しましたが、家庭用ということで、大幅な小型化が求められました。ディスプレイデバイスやLSI、光学系もほぼすべて新規に開発する必要がありましたが、ここでも半導体チームと製品チームが議論を重ね、いくつもの技術的な課題を克服しました。その結果、業務用でしか得られなかったクオリティの映像を家庭でも楽しんでいただく環境をご提供できるようになりました。

4Kが拓く新しい映像の世界

4Kの映像は映画だけにとどまりません。スポーツ中継、ドラマ、CM、さらにメディカルやセキュリティといった高精細な映像が要求される領域で、ソニーは多様なアプリケーションを提案していきます。

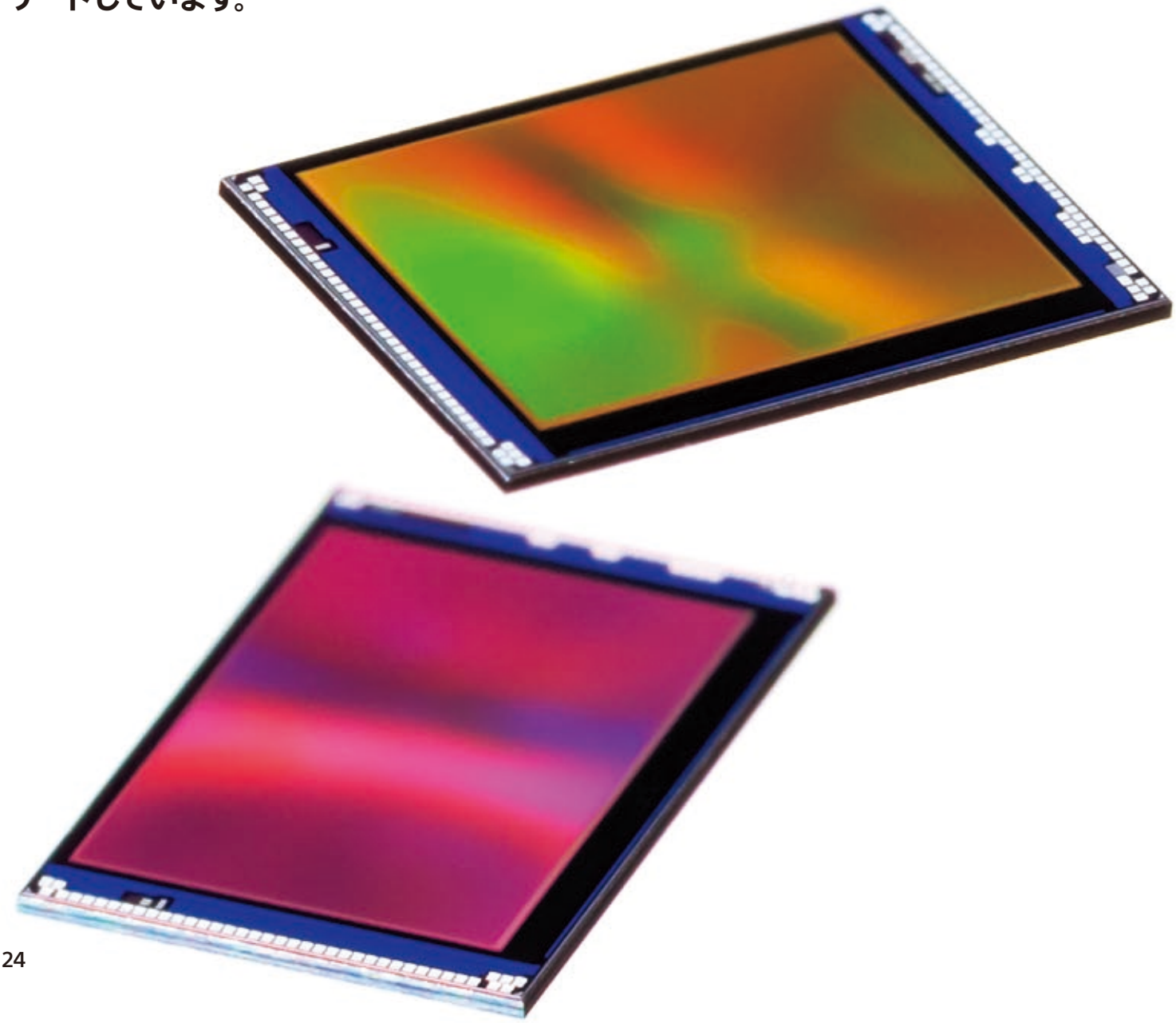
そして、この業務用で培われた技術をコンスーマー領域へと展開していきます。4Kを大画面で映し出し、多くの視聴者の方々に、これまで見たことのない新しい映像の価値を提案していきます。

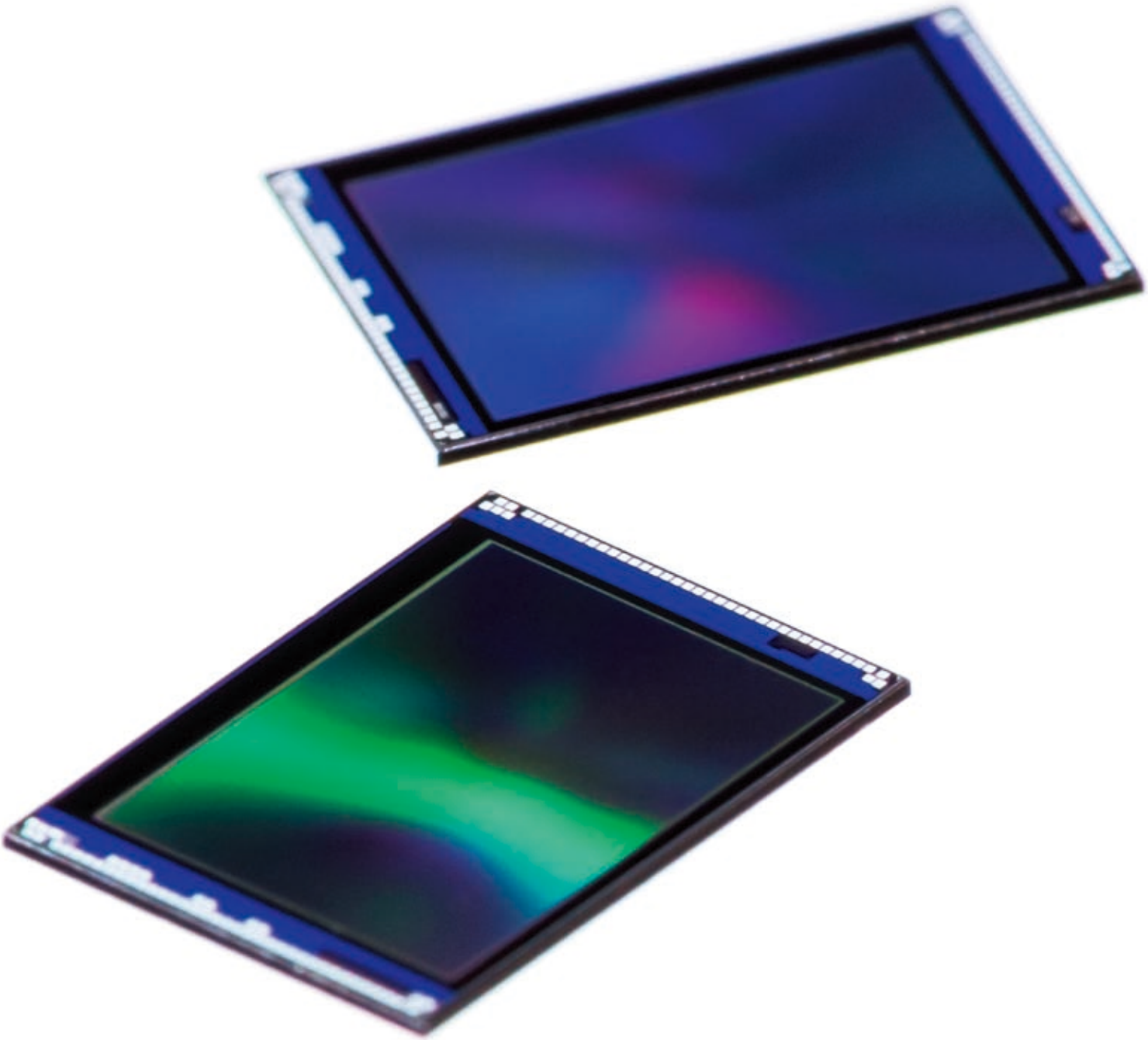
ソニーグループには強力な技術に裏打ちされた製品群、豊富なコンテンツ、そしてネットワークサービスのインフラがあります。これこそ他社にないソニーならではの強みです。この強みを最大限に生かし、技術の追求、製品群の開発、そしてお客さまに楽しんでいただける環境の提供を進めていきます。ソニーは全社を挙げて、4Kの世界を開拓し、新しいビジネスを創造していきます。

特集 II

デジタルイメージングの進化を加速する積層型CMOSイメージセンサー

カメラのさらなる高機能化と小型化の両立を可能にする次世代のイメージセンサーを新開発。人間の目を超える“Super Reality”の実現をめざしたソニーの最先端の技術が、デジタルイメージングの進化をリードしています。

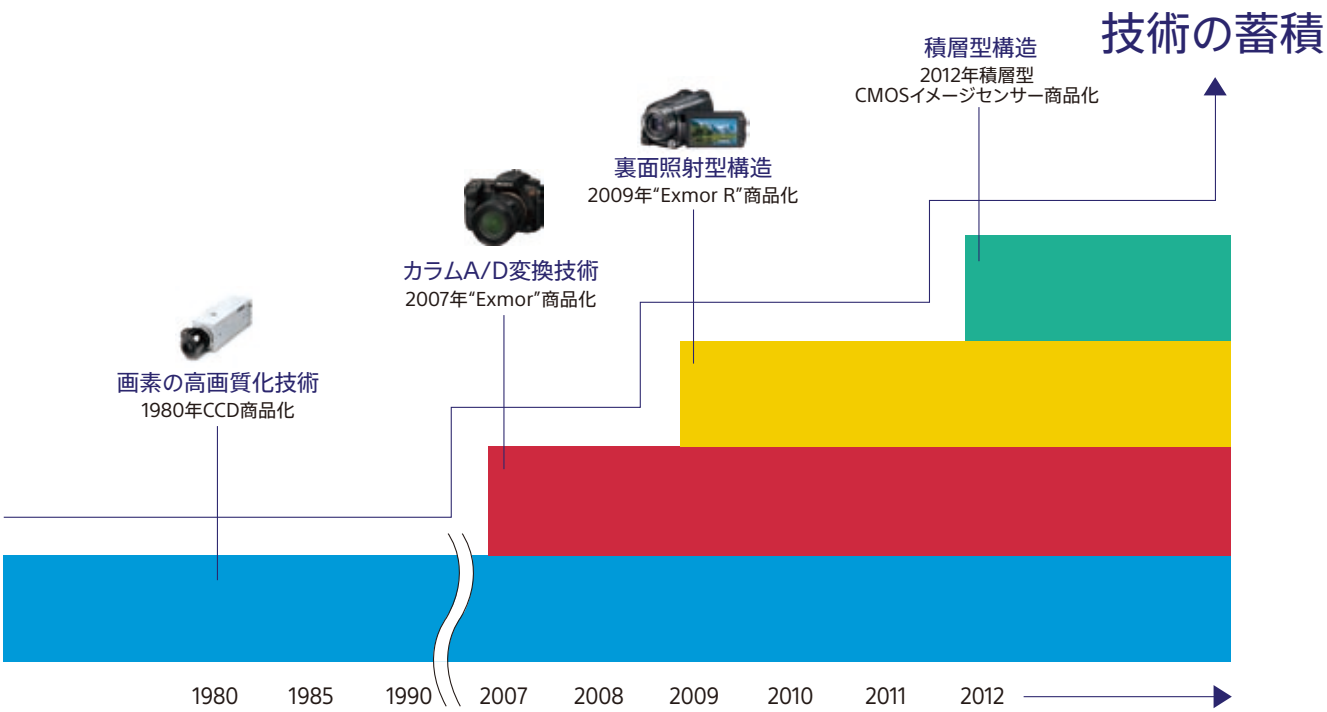




“Super Reality”を実現する新開発「積層型CMOSイメージセンサー」

1978年に11万画素のCCD(Charge Coupled Device)を発表したソニーは、卓越した半導体プロセス技術をベースに、より高画質で使いやすいイメージセンサーを追求し続けてきました。CCDイメージセンサーでトップシェアを確立したソニーは、CCDで培ってきた高画質化画素技術に加えて、CMOS(Complementary Metal Oxide Semiconductor)の低消費電力性・高速性を生かし、独自の列並列A/D変換技術とデュアルノイズリダクション技術を用いることで高速化・低ノイズ化を実現した“Exmor”(エクスモア)を2007年に開発しました。さらに2008年には、裏面照射型構造の採用により、「ろうそくの明るさでもきれいに撮れる」ほどの高感度を実現した“Exmor R”(エクスモア アール)を開発。デジタルカメラの眼ともいえるイメージセンサーを支えるソニーの技術は、カメラの高画質化・高速化に大きく貢献し、他社の追随を許さない先進性と高い競争力を確立することとなりました。

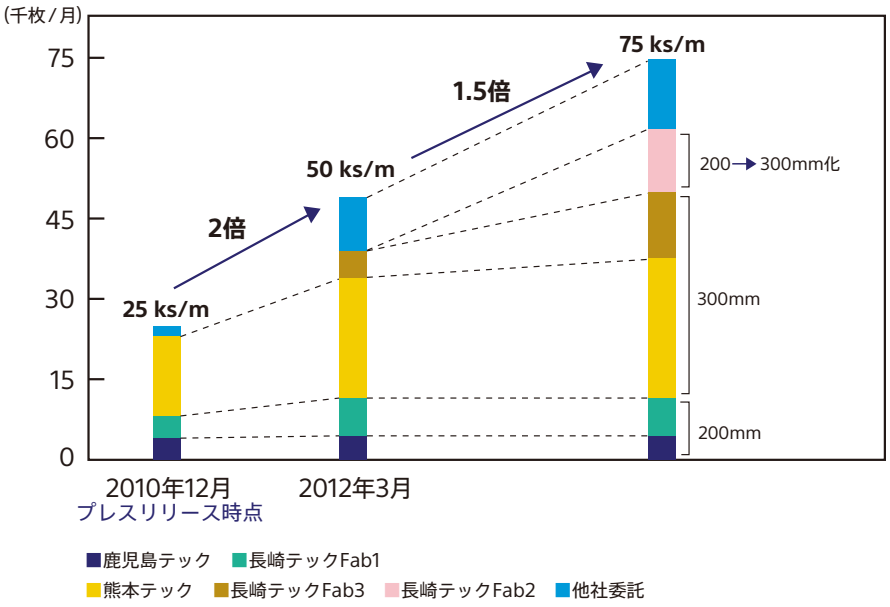
そして、このたび、「積層型CMOSイメージセンサー」の開発に成功(2012年1月発表)。従来の裏面照射型CMOSイメージセンサーの支持基板の代わりに信号処理回路が形成されたチップを用い、その上に裏面照射型画素が形成された画素部分を重ね合わせるという画期的な技術によるものです。これには、高精度が求められる最先端の半導体プロセス技術が不可欠となりますが、CCDで培ってきた高画質化技術・ノウハウと先端MOS(Metal Oxide Semiconductor)技術の両方を持っているソニーだからこそ実現したといえます。積層構造の開発の成功により、イメージセンサーのチップサイズの小型化とともに大規模な回路の搭載が可能と



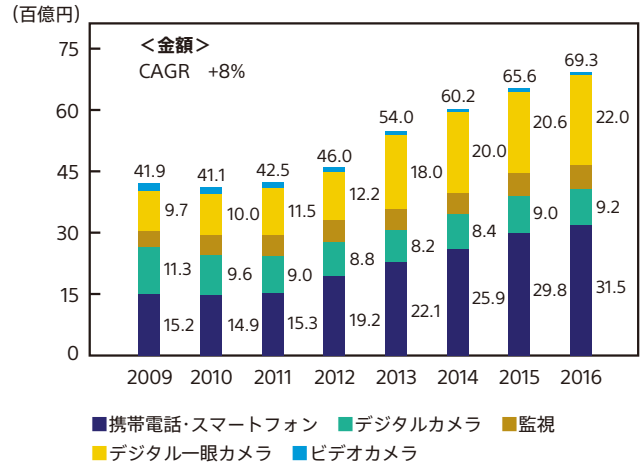
なり、デジタルカメラやモバイル機器のさらなる高画質化・高機能化・小型化を同時に実現することができます。これを次世代の裏面照射型CMOSイメージセンサーとして位置づけ、より使いやすく撮影の楽しみ方を広げるカメラの開発につなげられるよう、本イメージセンサーの開発と商品構成の拡充を積極的に進めていきます。

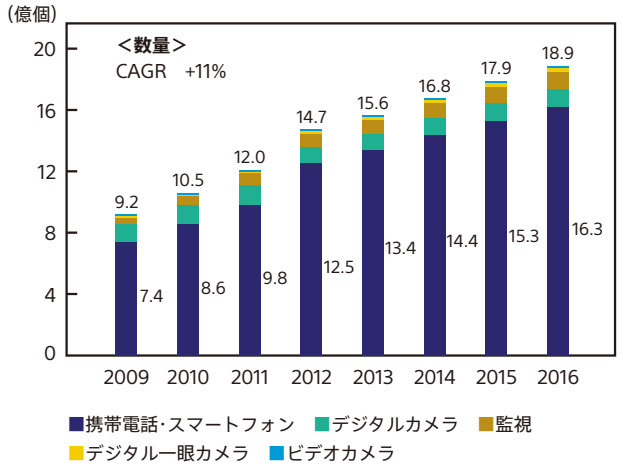
　カメラをより高画質に、小型に。人間の目を超える“Super Reality”の実現をめざして、ソニーはイメージセンサーのさらなる進化に取り組み、デジタルイメージングの世界に業界最高位の品質と先進性を発揮し続けます。

イメージセンサーウェーハ生産能力推移（300mmウェーハ換算）



イメージセンサー市場の主要用途別推移 ※ソニー調べ





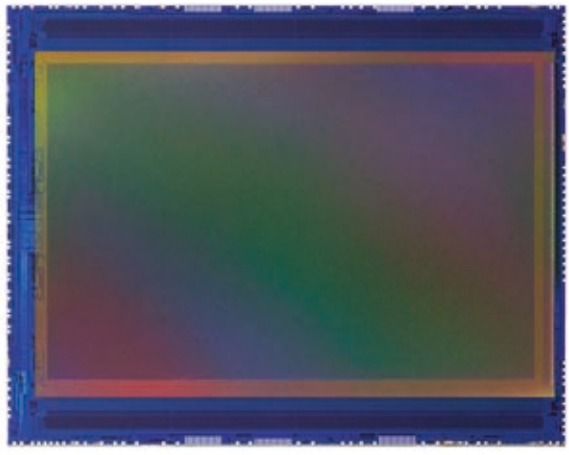
（注）3月31日に終了する1年間を示します。

CMOSイメージセンサービジネスにおける No.1ポジションをめざして

CMOSイメージセンサーは、デジタルビデオカメラ“ハンディカム”やレンズ交換式デジタル一眼カメラ“α”シリーズ、Android™搭載スマートフォン「Xperia™ arc」などの当社商品をはじめ、他社のデジタルカメラやカメラ内蔵携帯電話にも採用されています。近年のスマートフォンなどの急速な普及にともない、カメラ機能の使われ方も多様化していますが、幅広い撮影シーンに対応するためにカメラには一層の進化が求められています。ソニーは、この要望に応えるイメージセンサーとして、従来取り組んできた多画素化・高画質化・高速化に加え、カメラ進化の実現につながる高機能化と小型化の両立も可能にする積層型CMOSイメージセンサーを開発しました。高画質化と高機能化・小型化を同時に実現する積層型CMOSイメージセンサーは、今までにない新しい体験をユーザーに約束するだけでなく、セキュリティやメディカル分野などのさまざまなデジタルプロダクトの中核技術として幅広く活躍することが期待されています。また、センシングや認証などの機能を持つ多彩なアプリケーションへの対応など、イメージセンサーの適用領域も大きく広がっていくと推測されます。

およそ40年も前からイメージセンサーを自社開発し、高画質性能を追求し続けることで蓄積してきたノウハウ・技術力により、イメージセンサーの世界市場で金額ベースでトップシェアを維持するソニー。今後、さらに研究開発を加速することで、革新的な技術を他社に先駆けて開発するとともに、ソニーセミコンダクタ(株)長崎テクノロジーセンター（長崎テック）や熊本テクノロジーセンター（熊本テック）における生産能力をさらに増強することで、CCDイメージセンサーに加え、CMOSイメージセンサービジネスにおいてもNo.1 ポジションを確立していきます。

CCDイメージセンサー



“Exmor”（エクスモア）

積層型CMOSイメージセンサー

“Exmor R”（エクスモア アール）

デジタルイメージングの進化を支えるソニーの技術

半導体事業本部
イメージセンサ事業部ビジネス2部
統括部長　野本 哲夫

積層型CMOSイメージセンサーの開発にあたって

写真や映像に求められている最大のテーマは、人々の記憶を鮮やかに甦らせ、まるでその場にいるかのような臨場感を伝えることであると考えています。

これには、解像度、感度、色彩など、そのすべてにおいて、記憶の通りに再現できるカメラが必要です。

イメージセンサーの道を切り拓いてきた私たちの使命は、そんな見たままを誰でも気軽に撮影できるカメラを実現可能にすることだと思っています。

今回の積層型CMOSイメージセンサーの開発では、今後開発されるであろうさまざまなアプリケーションに対応できるように、高機能を小型に実現できるようにしました。

次世代の裏面照射型CMOSイメージセンサーとして普及が期待されますが、何より、人々の記憶を鮮やかに蘇らせ、その場にいるかのような臨場感ある世界に、一歩近づいたのだと確信しています。

イメージセンサー市場におけるソニーの強みとは

ソニーが、イメージセンサーの開発で常に先進性を発揮できるのは、CCDの開発当初から、高画質を徹底的に追求してきた基礎があることに加え、AVやゲーム用LSIで長年培ってきた先端MOS技術があるからです。

積層型CMOSイメージセンサーの製造工程では、半導体を積層する位置の精度が、高精度で求められます。

その精度は、例えると、野球場の広さに対して髪の毛数本分くらいの微細なもので、これを的確な位置に、寸分の狂いなく正確に並べる技術が必要です。

この「高画質への徹底的なこだわり」と「最高クラスの技術力」。この2つがあるからこそ、ソニーがイメージセンサー市場をリードし続けていると思います。

ソニーの開発現場

ソニーのエレクトロニクスビジネスには、コンスーマー向け事業とプロフェッショナル向け事業という2つの領域があります。

私たち、イメージセンサ事業部は、この2つの領域から上がってくる声のそれぞれ良いところを開発に取り入れることで、ソニーイメージセンサーの強みを育ててきています。

人間の目を超える“Super Reality”の実現をめざし、今、この瞬間も、ソニーはイメージセンサーの次の可能性に取り組んでいます。

「これだ!」と思ったら、あきらめずに徹底的にやりきるのがソニーのDNAです。

今回、積層型CMOSイメージセンサーを他社に先駆けて開発できたのも、ここに将来に向けた新たな進化があることを確信し、可能性を追求し続けたからこそだと思います。

これからも、映像文化の創造に貢献し、より多くの人々に感動をお届けできるような技術開発を進めていきます。

業績ハイライト — 連結情報

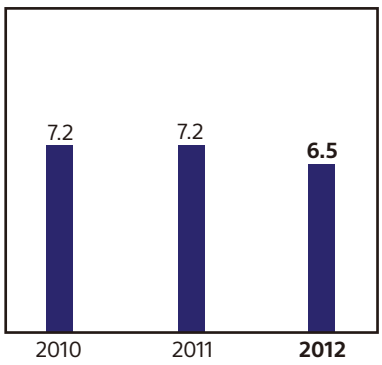
- 連結売上高は、為替の悪影響、東日本大震災およびタイの洪水の影響、ならびに先進国における市場環境の悪化などにより前年度に比べ減少
- 連結営業損益は、前述の減収要因に加え、持分法による投資損益の大幅な悪化などにより、前年度の利益に対し当年度は損失を計上
- 米国などにおける繰延税金資産に対する評価性引当金計上による現金支出をともなわない税金費用の計上などにより、多額の当社株主に帰属する当期純損失を計上

2011年度連結業績
(2012年3月31日に終了した1年間)

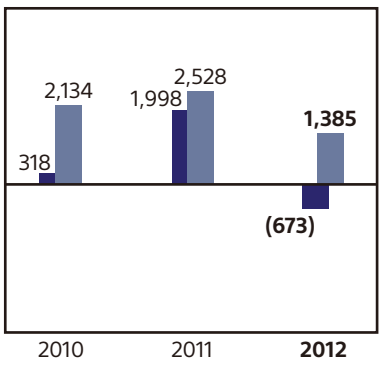
売上高および営業収入	**6兆4,932億円**	**(–9.6%)**
営業利益(損失)	**(673億円)**	**(–)**
税引前利益(損失)	**(832億円)**	**(–)**
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	**(4,567億円)**	**(–)**

(注) %の( )は前年度比

売上高および営業収入
(単位:兆円)



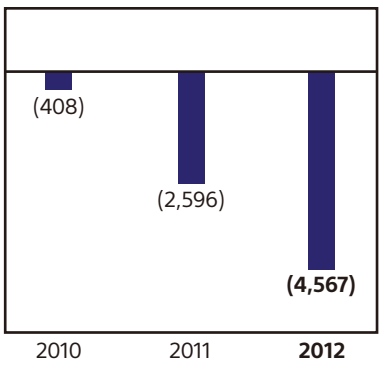
営業利益(損失)
(単位:億円)



■ 営業利益(損失)
■ 持分法による投資損益、構造改革費用ならびに長期性資産の減損による影響を除いた調整後営業利益(損失)

＊この開示は米国会計原則に則っているものではありません。

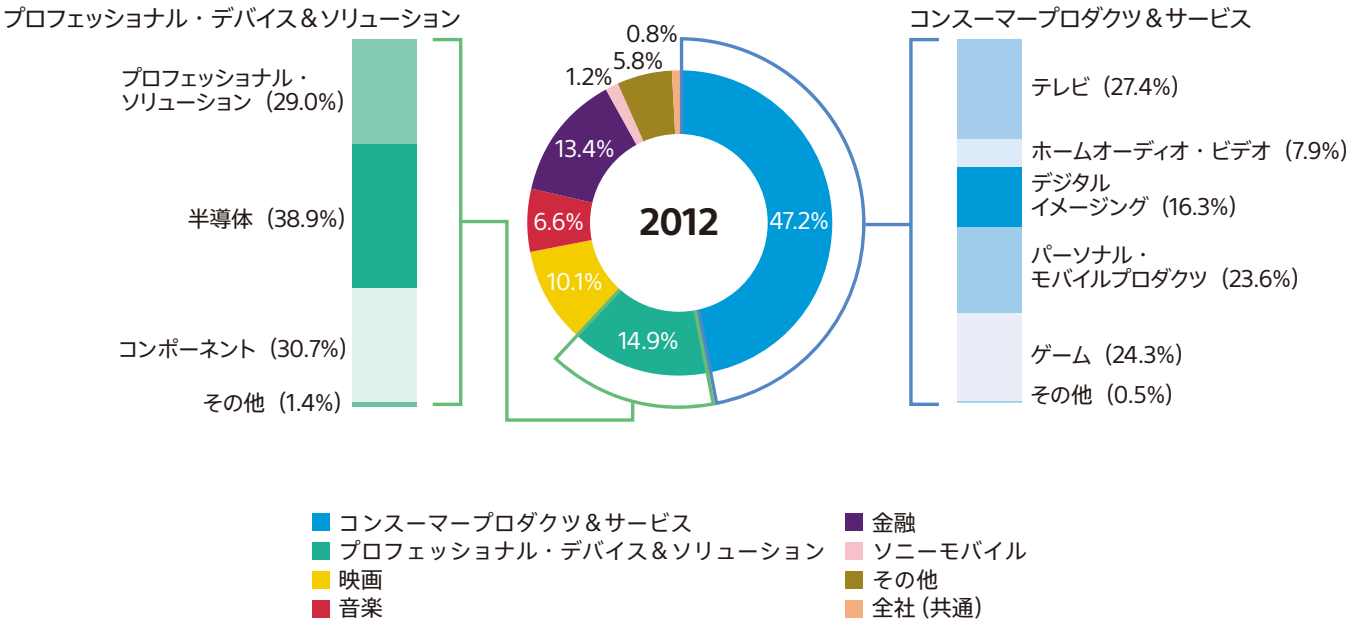
当社株主に帰属する当期純損失
(単位:億円)



■ 当社株主に帰属する当期純損失

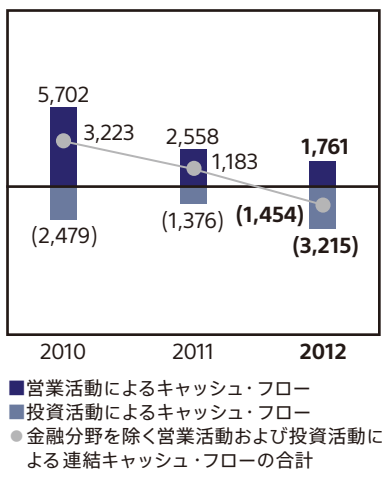
(注)3月31日に終了した1年間を示します。

ビジネス別売上高構成比



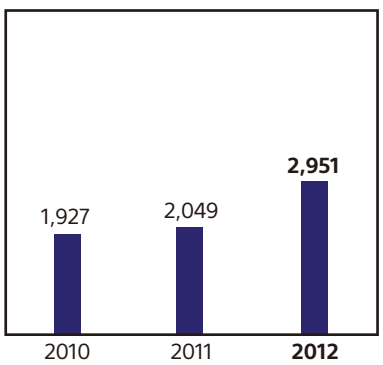
金融分野を除く営業活動および投資活動による連結キャッシュ・フローの合計

（単位：億円）



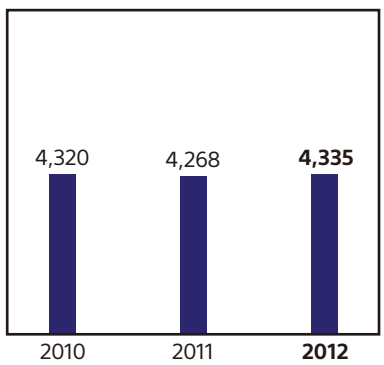
設備投資額

（単位：億円）



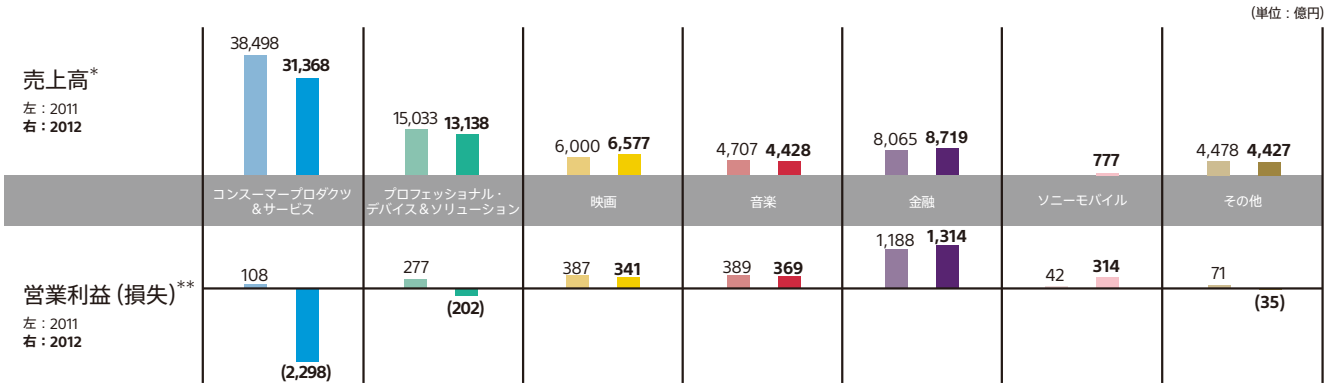
研究開発費

（単位：億円）



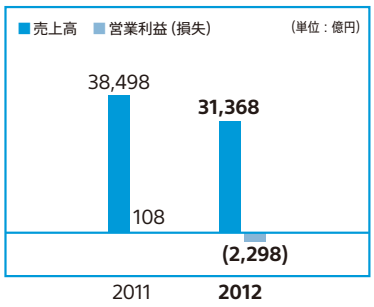
業績ハイライト―ビジネスセグメント別情報

セグメント別売上高・営業利益



＊　営業収入およびセグメント間取引を含む。金融は金融ビジネス収入
＊＊ セグメント間取引を含む。

コンスーマープロダクツ&サービス



テレビ事業、ホームオーディオ・ビデオ事業、デジタルイメージング事業、パーソナル・モバイルプロダクツ事業、ゲーム事業などで構成されています。

売上高3兆1,368億円　前年度比18.5%減少

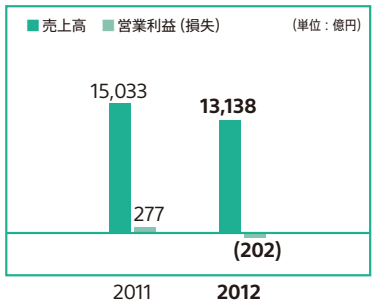
- 外部顧客に対する売上は前年度比18.8%減少。
- 液晶テレビは日本の市場縮小に加え、欧州および北米の市場環境悪化などによる販売台数の減少や価格下落の影響により、PCおよびデジタルカメラなどのデジタルイメージング製品は、タイの洪水の影響や為替の悪影響などにより、ともに減収となりました。また、ゲームでは戦略的な価格改定による「プレイステーション3」、ハードウェアの売上減少やプラットフォーム移行にともなう「プレイステーション2」の売上減少により減収となりました。

営業損失(2,298億円)　前年度比2,406億円の悪化

- 減収による売上総利益の減少(為替による影響を除く)、売上原価率の悪化、ならびに持分法による投資損益の悪化などにより損失に転じました。
- 構造改革費用、ソニーが保有するS-LCD Corporation(S-LCD：液晶パネル製造の合弁会社)持分の減損とその後の為替調整による損失、ならびに長期性資産の減損を除くベースで分野全体の損益変動にマイナスの影響を与えたカテゴリーは、S-LCDの低稼働率に起因する追加的な液晶パネル関連費用の計上および減収の影響を受けた液晶テレビや、減収の影響を受けたゲームなどです。

(注1) 3月31日に終了した1年間を示します。
(注2) 2011年4月1日付の組織変更にともない、2011年度第1四半期より、業績報告におけるビジネスセグメント区分の変更を行いました。この変更にともない、2010年度の実績を修正再表示しています。
また、2012年2月15日、ソニー・エリクソンはソニーの100%子会社となり、社名をSony Mobile Communications AB(ソニーモバイル)に変更しました。これにともない、従来単独セグメントとして表示されていたソニー・エリクソン分野を、2011年度第4四半期よりソニーモバイル分野へと変更しました。

プロフェッショナル・デバイス&ソリューション



プロフェッショナル・ソリューション事業、半導体事業、コンポーネント事業などで構成されています。

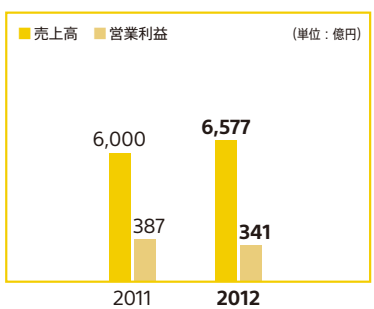
売上高1兆3,138億円　前年度比12.6%減少

- 外部顧客に対する売上は前年度比9.3%減少。
- 主に、コンポーネントカテゴリーの電池やストレージメディアで東日本大震災および為替の悪影響があったことなどにより、減収となりました。

営業損失(202億円)　前年度比478億円の悪化

- 売上原価率の悪化、為替の悪影響、ならびに減収による売上総利益の減少(為替による影響を除く)などにより損失に転じました。
- 製品カテゴリー別(構造改革費用を除くベース)では、減収となったコンポーネントなどが分野全体の損益変動にマイナスの影響を与えました。

映画



米国を拠点とするSony Pictures Entertainment (SPE)による映画およびテレビ番組などの事業で構成されています。

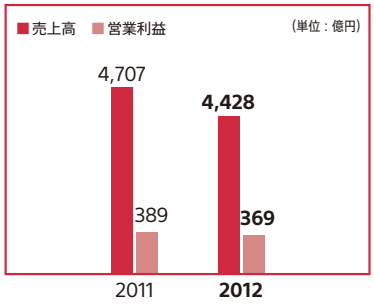
売上高6,577億円　前年度比9.6%増加

- 米国向けに制作したテレビ番組のライセンス収入が増加したこと、前年度で持分法適用会社のGame Show Network, LLC (GSN)が連結対象となり同社の売上が計上されたこと、およびSPEが保有するインドのテレビネットワークにおける広告収入の増加などにより増収(米ドルベースでは18%の増収)となりました。

営業利益341億円　前年度比11.7%減少

- 前年度にGSNの支配権取得にともなう評価差益およびSPEが保有していた中南米のプレミアム有料テレビ事業の持分売却益を計上していたことなどにより減益となりました。

音楽



米国を拠点とするSony Music Entertainmentおよび日本の㈱ソニー・ミュージックエンタテインメントによる音楽制作事業などで構成されています。

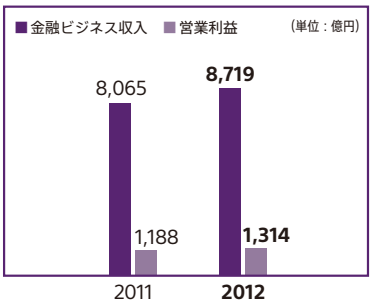
売上高4,428億円　前年度比5.9%減少

- 複数の主要作品のヒットがあったものの、主に米ドルに対する円高の悪影響、およびパッケージメディアの音楽市場の継続的な縮小の影響により減収となりました。
- 当年度にヒットした作品は、アデルの「21」、ビヨンセの「4」、ピットブルの「プラネット・ピット」、フー・ファイターズの「ウェイスティング・ライト」、ワン・ダイレクションの「アップ・オール・ナイト」、ならびに米国の人気テレビ番組「Glee」出演者の楽曲を集めたアルバムなどです。

営業利益369億円　前年度比5.2%減少

- 間接費の削減、デジタル配信ライセンス料に関連する一時的な収益の計上、ならびに著作権侵害訴訟に関する和解金の受領があったものの、前述の減収の影響および構造改革費用の増加により減益となりました。

金融*



ソニー生命保険㈱(ソニー生命)、ソニー損害保険㈱、ソニー銀行㈱(ソニー銀行)を傘下におくソニーフィナンシャルホールディングス㈱(SFH)および㈱ソニーファイナンスインターナショナルなどで構成されています。

金融ビジネス収入8,719億円　前年度比8.1%増加

- 主にソニー生命の大幅な増収により、分野全体で増収となりました。
- ソニー生命の増収は、保有契約高が堅調に拡大したことにともなう保険料収入の増加などによるものです。

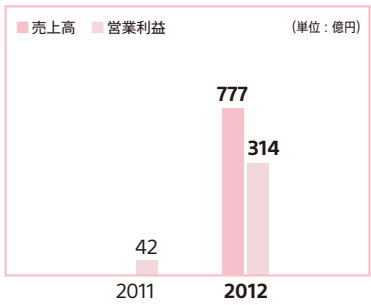
営業利益1,314億円　前年度比10.6%増加

- ソニー銀行において外貨建て顧客預金に関する為替差損益が前年度の差益から差損に転じたことによる営業損益の悪化があったものの、主にソニー生命の増益により分野全体では増益となりました。
- ソニー生命の増益は、保険料収入の増加による増益に加え、前年度に計上した東日本大震災にともなう支払保険金に対する引当金の一部を当年度に戻し入れたことなどによるものです。

＊ソニー生命の業績は米国会計原則に則って算出されていますので、SFHおよびソニー生命が日本の会計原則に則って個別に開示している業績とは異なります。

(注) 3月31日に終了した1年間を示します。

ソニーモバイル



ソニーモバイルでは携帯電話の設計・開発・製造・販売を行っています。

(ご参考) 2012年2月15日、ソニーはTelefonaktiebolaget LM Ericsson (エリクソン) の保有するSony Ericsson Mobile Communications AB (ソニー・エリクソン) の持分50%を取得しました。これにともない、ソニー・エリクソンはソニーの100%子会社となり、社名をSony Mobile Communications AB (ソニーモバイル)に変更しました。以下は、全世界にある子会社の業績をユーロベースで連結しているソニーモバイルの業績です。

売上高5,289百万ユーロ　前年度比12.4%減少

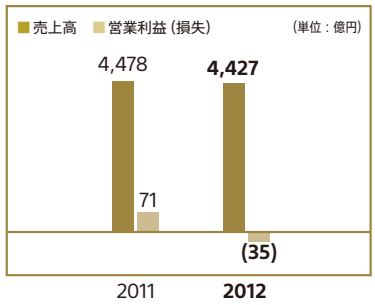
- 東日本大震災およびタイの洪水による一部の部品の供給不足の影響に加え、スマートフォンに注力したことにともない、スマートフォン以外の携帯電話の販売台数が減少したことにより減収となりました。

税引前損失(536百万ユーロ)　前年度比669百万ユーロの悪化

- 販売台数の減少、スマートフォンの厳しい価格競争の悪影響、および構造改革費用の増加により、税引前損益は損失に転じました。

＊左の表にあるソニーモバイル分野の売上高・営業損益はソニーに連結されており、それぞれ以下の項目で構成されています。
＜売上高＞2012年2月16日から3月31日までの期間のソニーモバイルの売上高
＜営業損益＞2012年2月15日までの期間のソニー・エリクソンの持分法による投資損益、2012年2月16日から3月31日までの期間のソニーモバイルの営業損益、ならびに同社の支配権取得にともなう評価差益 (1,023億円) の合計

その他



ディスク製造事業や、主に日本においてインターネット関連サービス事業を行うソネットエンタテインメント㈱等のさまざまな事業活動から構成されています。

売上高4,427億円　前年度比1.2%減少

- 日本における携帯電話のOEM事業の大幅な減収や為替の悪影響などにより、分野全体では減収となりました。

営業損失(35億円)　前年度比107億円の悪化

- 特許費用引当金の戻し入れなどによりディスク製造事業での増益があったものの、ソニーマニュファクチュアリングシステムズ㈱*の実装機器事業での大幅な減収、棚卸資産の評価減、ならびに資産の減損による大幅な損益悪化があったこと等により、分野全体では損失に転じました。

＊ソニーマニュファクチュアリングシステムズ㈱は、2012年4月にソニーイーエムシーエス㈱と合併しました。

製品、サービスおよびコンテンツビジネス

ソニーは、テレビ、デジタルイメージング、モバイルなどの多彩なエレクトロニクス事業、ゲーム事業、映画や音楽などのエンタテインメント事業、金融事業など幅広いビジネスを展開しています。

テレビ

液晶テレビ〈ブラビア〉HX850シリーズ

リビングでの視聴にふさわしい高精細な大画面デジタルハイビジョン液晶テレビ〈ブラビア〉は、インターネット機能の搭載により新たな視聴スタイルを提案しています。テレビ放送や3D映像もより鮮明に映し出す次世代超解像「X-Reality PRO」や、スポーツなど速い動きの映像をなめらかに描画する4倍速技術、および深みのある黒、鮮やかな色彩表現を可能にする「オプティコントラストパネル」を搭載し、テレビの映像クオリティの向上を実現するとともに、「Sony Entertainment Network(“ソニーエンタテインメントネットワーク”)」を通じた多彩なネットワークサービスが体験できます。

2012年度は、事業の収益改善プランを着実に実行していくとともに、最先端の独自技術による高画質・高音質の追求、ネットワークサービス等のさらなる充実により、商品としての魅力を高め、お客さまに感動と楽しみを提供していきます。

デジタルイメージング

“ハンディカム”「HDR-PJ760V」

暗いシーンでも美しく撮れる裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R”や、狭い室内でも安心して撮影できる広角レンズの採用、従来比約13倍の手ブレ補正能力で、ズームアップしてもブレを抑える「空間光学手ブレ補正」により、さらにきれいな映像を確実に撮影可能にしたフルハイビジョン“ハンディカム”「HDR-PJ760V」。高性能プロジェクター内蔵によって、室内の壁などをスクリーン代わりにして映像を映し出し、テレビがない場所でもお楽しみいただけます。

ビデオカメラビジネスは全世界で売上台数440万台、シェア44%と引き続き高い水準を維持しています。今後も、ソニーのデジタルイメージング技術が生み出す魅力的な商品で、お客さまに新しい映像体験をお届けしていきます。

デジタル一眼カメラ“α”NEX-7

小型化を実現するミラーレス構造で「Eマウント」を採用した「NEX-7」。一般的なデジタル一眼レフカメラで主流となっているAPS-Cサイズの大型イメージセンサー（有効2,430万画素）は、コンパクトデジタルカメラの十数倍、マイクロフォーサーズの約1.6倍の面積で、その分多くの光を取り込むことができます。このセンサーと進化した画像処理エンジン“BIONZ”との組み合わせによって、一眼カメラならではの美しい“ぼけ”の効果や細やかな階調表現、ノイズの少ないクリアな画質を、静止画・動画（フルハイビジョン）で実現します。さらに、高精細表示と素早い応答性、約100％の視野率を実現した有機ELのビューファインダーや、3つのダイヤルでこだわりの撮影を素早く、快適に実現する“Tri-Dial Navi”などの革新的な操作性を小型・軽量ボディに凝縮しており、幅広いお客さまから好評をいただいています。

ソニーは今後も、イメージセンサーをはじめとする独自技術の開発を一層強化し、デジタルカメラ市場をリードしていきます。

パーソナルコンピューター

VAIO「Zシリーズ」

「Zシリーズ」は、起動時間や演算の処理速度を高速化しながら、携帯性を追求した薄型・軽量デザインのノートPCです。「Power Media Dock」（別売）と接続することにより、画像処理性能や拡張性などを一層向上させることができます。PC市場は、競争が激化する先進国において販売活動を強化する一方、拡大が期待される新興国では積極的なチャレンジを続けていきます。また、2012年度はWindows 8搭載モデルの導入も予定しており、お客さまにお楽しみいただける機能の拡充、魅力ある商品の提供を行っていきます。

デジタルミュージックプレーヤー

“ウォークマン” Zシリーズ

ソニーは、2011年9月、独自のフルデジタルアンプをモバイル機器向けにさらに最適化した「S-Master MX」などの高音質技術をより進化させることで、“ウォークマン”史上最高音質を実現したZシリーズを発表しました。直感的な操作で選曲できる新アプリケーション「W.ミュージック」や、画面状態にかかわらずいつでも音楽再生の操作が可能な「W.ボタン」など、“ウォークマン”独自の機能を搭載しているほか、Android™ プラットフォームの多彩なアプリケーションが楽しめます。

幅広い層から好評いただいている“ウォークマン”は、日本の携帯音楽プレーヤー市場で引き続き高いシェアを誇っています。当社は、“ウォークマン” Zシリーズをフラッグシップモデルとして、Android™ プラットフォーム上での機能・アプリケーションを拡充し、音楽から広がる新たなモバイルエンタテインメントを追求していきます。

ヘッドマウントディスプレイ

“Personal 3D Viewer”「HMZ-T1」

新しい3D視聴スタイルをさまざまな形で提案し続けるソニーは、2011年8月、民生用機器として世界初の「HD有機ELパネル」を搭載した3D対応ヘッドマウントディスプレイ“Personal 3D Viewer”「HMZ-T1」を発表しました。

人の視野特性にもとづく「シールディング構造」を採用したヘッドマウントユニットを頭部に装着することで、独自の光学レンズが生みだす広視野角45度の仮想ワイドスクリーンが目の前に広がり、臨場感あふれる「5.1chバーチャルサラウンド」とともに、まるで映画館にいるような没入感を提供。「デュアルパネル3D方式」による高純度の3D映像が、従来の3Dが提供する立体感の域を超えて、あたかもその世界が目の前に存在するかのような現実感とともに、3Dハイビジョンコンテンツとの新たな「出会い」の場をお届けします。

スマートフォン

Xperia™ S

世界各国で高い評価を得ているソニーブランド(SONY)初*のエクスペリアスマートフォン「Xperia™ S」。高性能1.5GHzデュアルコアCPUが実現する快適な操作性をベースに、1,280×720画素の高解像度4.3インチHDディスプレイを搭載。有効約1,210万画素の“Exmor R for mobile”や“モバイルブラビアエンジン”が実現する高感度・高精細な静止画・HD動画とともに、進化を究めたエンタテインメント体験をお届けします。

2011年度は、スマートフォン以外の携帯電話からスマートフォンへの事業転換を推進しました。スマートフォンの売上比率は前年度比60%増加し、Xperia™スマートフォンは累計で2,800万台の出荷となりました。今後もAndroid™搭載スマートフォンの新製品を順次、導入していきます。

＊ 2012年2月におけるソニーモバイルコミュニケーションズのソニー100%子会社化後として。

ゲーム

「PlayStation®Vita(プレイステーション ヴィータ)」(PS Vita)

PS Vitaは、「プレイステーション」のDNAの核である、深くて没入感のあるゲーム体験を追求した携帯型エンタテインメントシステムです。大容量通信が可能なWi-Fi方式のほか、新たに3Gネットワークへのアクセスにも対応したことにより、日常生活の中で他のユーザーとの新たな「出会い」、「つながり」、「発見」、「共有」、「遊び」といった無限の可能性をよりお楽しみいただくことが可能です。

ゲームビジネスを取り巻く環境は、目まぐるしく変化しています。今後も、多様化するユーザーの楽しみ方にあわせ、より魅力的なエンタテインメント体験の提供をめざします。

映画

メン・イン・ブラック™ 3

「メン・イン・ブラック™ 3」では、エージェントJ(ウィル・スミス)とK(トミー・リー・ジョーンズ)が時を遡ってカムバックします。メン・イン・ブラックとしての15年間、理解不能な出来事をたくさん経験してきたJですが、地球外生命体よりも謎な存在なのが、いつもしかめっ面で寡黙な相棒K。しかし、Kの命と地球の運命に危機が迫り、エージェントJは過去にタイムスリップして事態を収拾することになります。相棒、組織、そして人類の未来を守るべく、Jは若き日のエージェントK(ジョシュ・ブローリン)とタッグを組み、これまでKが語らなかった宇宙の秘密を突き止めていきます。

© 2012 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

© 2012 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

アメイジング・スパイダーマン™

「アメイジング・スパイダーマン™」は、幼い頃両親が失踪し、伯父夫婦にあたるベンおじさん(マーティン・シーン)とメイおばさん(サリー・フィールド)に育てられる孤独な高校生、ピーター・パーカー(アンドリュー・ガーフィールド)の物語です。普通のティーンエイジャーらしく、ピーターは自身のアイデンティティ、そして今ある自分の過去の謎を解くべく苦悩します。初恋の同級生、グウェン・ステイシー(エマ・ストーン)との関係も模索中のピーターは、グウェンとともに恋、責任、そして秘密に立ち向かいます。父の残した謎めいたカバンを発見し、両親失踪の真相を探る中で、ほどなくオズコープ社と父の元パートナーであるカート・コナーズ博士(リース・イーヴァンス)に行き当たるピーター。スパイダーマンとしてコナーズの分身リザードとの戦いを余儀なくされたピーターは運命の決断を下し、その能力を使って英雄への運命をたどることになります。

ワン・ダイレクション

ワン・ダイレクションは、イギリスのアーティストオーディション番組『Xファクター』で番組史上最高のパフォーマーとして人気を集め、数々の偉業を達成しています。デビュー・アルバム*Up All Night (アップ・オール・ナイト)* は16ヵ国のチャートで1位を獲得しました。米国では17.6万枚を売り上げ、ビルボードトップ200アルバム・チャートにおいて、イギリスのグループとしては史上初となるデビュー・アルバムでの全米チャート初登場1位という歴史的快挙を達成しました。また、彼らの絶大な人気を証明したのは、DVD *Up All Night: The Live Tour(アップ・オール・ナイト:ザ・ライブ・ツアー)* です。このDVDは25ヵ国において初登場1位を獲得し、米国では発売開始後、1週間で7.6万枚を売り上げ、ビルボードチャート史上初めて同じ週のNo.1アルバムの販売数を上回りました。

Artist: Usher
Photo credit: Timothy Saccenti

西野カナ

リアルな恋愛観をつづった歌詞と、類まれな歌声、キュートなルックスが話題を集め、"ケータイ世代のカリスマ歌姫"としてブレイクし、セカンドアルバム*to LOVE* は、95万枚を超えるロングヒットを記録しました。2011年はNHK『紅白歌合戦』に2年連続で出場、2012年秋には初のアリーナツアーも決定するなど、今後もさらなる活躍が期待されています。

Artist: One Direction
Photo credit: Tony Cutajar

アッシャー

グラミー賞®受賞歴7回のアッシャーは、2012年6月、待望のニューアルバム*Looking 4 Myself (ルッキング・フォー・マイセルフ)*をリリースしました。世界中で4,300万枚を超えるアルバムセールスを記録したアッシャーは、米国音楽史上最も多く売り上げたアーティストの1人として、RIAA(アメリカレコード協会) から評価されています。アッシャーは、7回のグラミー賞®を含め数多くの賞を受賞するとともに、2000年代ホット100アーティスト第1位に選ばれました。スターダムへの足がかりとなった2004年のアルバム*Confessions(コンフェッションズ)*が2000年代ソロ・アルバム1位を獲得したことで、ビルボード誌では2000年代で最も成功したアーティスト2位に選ばれました。アッシャーの作品のうち9曲はホット100ヒット1位として(全曲ともアッシャーがリード・アーティスト)、17 曲がホット100トップテン・シングルとしてランクインしています。

レディー・ガガ

シンガー・ソングライターであるレディー・ガガ(本名:ステファニー・ジョアン・アンジェリーナ・ジャーマノッタ)は、2008年にSony/ATV Music Publishingと契約し、国際的スターになるとともに、カルチャー・アイコンとしても有名になりました。彼女のユニークでキャッチーな楽曲や奇抜な衣装、そして積極的な慈善活動は世界的に知られており、アルバムは全世界で2,400万枚、シングルは6,500万枚と驚異的な販売枚数を記録しています。また、26歳の若さですでにグラミー賞®を5回、MTVビデオミュージックアワードを13回受賞し、ギネス世界記録を2部門で達成するなど、数々の賞を受賞しています。最新アルバム*Born This Way(ボーン・ディス・ウェイ)*はマルチプラチナ・セールスを記録し、大成功を収めています。2012年は新アルバムの発売に向けて活動を開始しており、4月からは世界ツアーをスタートさせています。

Sony/ATV Music Publishingは、75万件を超える音楽著作権を所有または管理していますが、その中には、ビートルズ、ニール・ダイアモンド、ボブ・ディラン、ウィリー・ネルソン、スティービー・ニックス、ロイ・オービソン、ジョニ・ミッチェル、ハンク・ウィリアムスなどの著名アーティストの楽曲から、エイコン、エンリケ・イグレシアス、レディー・ガガ、ジェシー・J、ジョン・メイヤー、ピットブル、シャキーラ、エド・シーラン、テイラー・スウィフトなど、拡大し続ける最新アーティストの楽曲まで含まれています。

金融

ソニーフィナンシャルホールディングスグループのソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行は、いずれも高い財務健全性を維持しながら、独自性のあるビジネスモデルを構築し、質の高い金融サービスを提供しています。ソニー生命は、主に、ライフプランナー*チャネルにおけるコンサルティングに基づくオーダーメイドの生命保険商品の設計・販売と、生命保険の枠を超えた充実したコンサルティングフォローにより、保有契約高を堅調に伸ばし、業容を拡大しています。ソニー損保の自動車保険は、リスク細分化による合理的な保険料と、高品質なサービス体制の両面が広く支持され、日本の自動車保険における主要なダイレクト保険会社の中で高いシェアを維持しています。ソニー銀行は、インターネット銀行ならではの低コスト構造を構築しています。インターネットの特性を生かした利便性と質の高い商品ラインアップにより、個人のお客さまの資産運用ニーズに応えており、顧客満足度調査においても高い評価を獲得しています。

＊「ライフプランナー」は、ソニー生命の登録商標です。

CSRハイライト

ソニーのCSR（企業の社会的責任）活動は、「健全な事業活動」と、
ステークホルダーの皆さまからも期待の高いソニーの「イノベーション」の力により、
持続可能なより良い社会の建設に貢献していくことを目的としています。
そして、これらを通して、ステークホルダーの皆さまの信頼を高めていくことをめざしています。
また、ソニーは、社員一人ひとりによるCSR活動の実践が、持続可能な社会の実現に加え、
ソニーの企業価値の向上にも寄与すると考えています。

CSR情報と財務情報を統合した企業情報開示へのステークホルダーの関心が高まっています。
そうした背景をふまえ、今年度、ソニーは、従来のアニュアルレポートとCSRレポートそれぞれに
記載されていた情報を一冊にまとめた新しいアニュアルレポート（one report）を発行することにしました。
本レポートのCSRハイライトでは、ソニーのさまざまなCSR活動のうち、ソニーの事業活動と直接関連するもの、
また、ステークホルダーの皆さまからの関心が特に高い活動の概要を紹介しています。

44 コーポレートガバナンス
46 コンプライアンス
48 人材
50 責任ある調達
52 品質・サービス
54 環境
58 コミュニティー活動

For the Next Generation

コーポレートガバナンス

ソニー（株）は、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。その一環として、2003年に会社法上の「委員会設置会社」を経営の機関設計として採用し、法令に定められた事項を遵守することに加え、業務執行の監督機関である取締役会の執行側からの独立性を強化するための事項、各委員会がより適切に機能するための事項などの独自の工夫を追加し、健全かつ透明性のある仕組みを構築･維持しています。また、それぞれの責任範囲を明確にした上で取締役会が執行役に業務執行に関する決定権限を委譲し、迅速な意思決定による効率的なグループ経営を推進しています。

経営機構の概要

ソニー（株）は、法定機関として、株主総会で選任された取締役からなる取締役会、および取締役会に選定された取締役からなる指名･監査･報酬の各委員会、ならびに取締役会で選任された執行役を設置しています。これらの法定機関に加え、特定の担当領域において業務を遂行する業務執行役員を設置しています。

ソニー独自の工夫

ソニー（株）では、ガバナンス強化のため、法令に定められた事項に加え、取締役会の執行側からの独立性を確保するための事項、各委員会がより適切に機能するための事項などを取締役会規定に盛り込み、制度化しています。その主なものは、以下のとおりです。

- 取締役会議長･副議長と代表執行役の分離
- 社外取締役の再選回数の制限
- 各委員会議長の社外取締役からの選定
- 利益相反の排除や独立性確保に関する取締役の資格要件の制定
- 指名委員会の人数の下限の引き上げ（5名以上）、また2名以上は執行役兼務の取締役とすること
- 原則として報酬委員の1名以上は執行役兼務の取締役とすること
- 報酬委員へのソニーグループのCEO、COOならびにこれに準ずる地位を兼務する取締役の就任禁止
- 原則として監査委員の他の委員会メンバーとの兼任の禁止

リスク管理体制

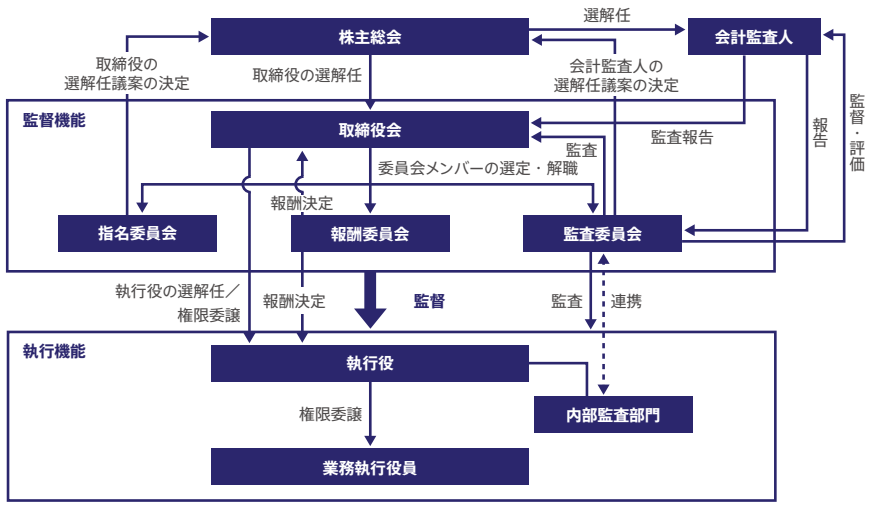
ソニーグループの各ビジネスユニット、子会社、関連会社、社内部署が、定期的なビジネスリスクの検討･評価および、それぞれが担当するビジネス領域におけるリスクの発見･情報伝達･評価･対応に取り組んでいます。

さらに、ソニー(株)の執行役は、自己の担当領域において、ソニーグループに損失を与えうるリスクを管理するために必要な体制の構築・維持を行う権限と責任を持ち、このようなリスク管理体制の整備・運用を推進しています。

コンプライアンス担当執行役は、コンプライアンス、内部監査、グループリスク、その他関連部門による活動を通じて、リスク管理体制の整備･運用を推進しています。

さらに、事業継続計画の策定などリスク管理施策を横断的に推進するため、ソニー（株）内にグループリスクオフィスを設置しています。

コーポレートガバナンス機構



監督

取締役会

・ソニーグループの経営の基本方針の決定
・ソニーグループの業務執行の監督
・各委員会メンバーの選定、解職
・執行役の選解任および代表執行役の選定、解職

議長：ハワード・ストリンガー
副議長：永山　治 *

平井　一夫	ソニー（株）代表執行役 社長 兼 CEO
中鉢　良治	ソニー（株）代表執行役 副会長
加藤　優	ソニー（株）執行役 EVP CFO
ピーター・ボンフィールド *	NXP Semiconductors N.V. チェアマン・オブ・ザ・ボード
安田　隆二 *	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授
内永　ゆか子 *	（株）ベネッセホールディングス 取締役副社長 Berlitz Corporation 代表取締役会長兼社長兼 CEO
矢作　光明 *	（株）日本総合研究所 特別顧問
謝　正炎 *	LinHart Group ファウンダー＆チェアマン
ローランド・ヘルナンデス *	Telemundo Group, Inc. 元チェアマン＆ CEO
安樂　兼光 *	（株）みずほフィナンシャルグループ 取締役
小島　順彦 *	三菱商事（株）取締役会長
永山　治 *	中外製薬（株）代表取締役会長 最高経営責任者
二村　隆章 *	公認会計士

指名委員会

・取締役の選解任議案の決定

議長：ピーター・ボンフィールド *
委員：永山　治 *
　　ローランド・ヘルナンデス *
　　小島　順彦 *
　　ハワード・ストリンガー
　　平井　一夫
　　中鉢　良治

監査委員会

・取締役・執行役の職務執行の監査
・会計監査人の監督
・計算書類および事業報告の確認

議長：二村　隆章 *
委員：矢作　光明 *
　　安樂　兼光 *

報酬委員会

・取締役、執行役、業務執行役員およびグループ役員の個人別報酬の方針、ならびに、かかる方針にもとづく取締役および執行役の個人別報酬の額および内容の決定

議長：安田　隆二 *
委員：謝　正炎 *
　　加藤　優

* 会社法第 2 条第 15 号に定める社外取締役の要件を満たしています。

執行

執行役

・取締役会から授権された範囲での、ソニーグループの業務執行の決定および遂行

平井　一夫 **	代表執行役 社長 兼 CEO
中鉢　良治 **	代表執行役 副会長
吉岡　浩	執行役 副社長 メディカル事業担当
木村　敬治	執行役 EVP 知的財産担当
ニコール・セリグマン	執行役 EVP ジェネラル・カウンセル
加藤　優 **	執行役 EVP CFO
斎藤　端	執行役 EVP CSO
根本　章二	執行役 EVP プロフェッショナル・ソリューション事業、デジタルイメージング事業、ディスク製造事業、システム＆ソフトウェアテクノロジープラットフォーム、コーポレート R&D 担当
鈴木　智行	執行役 EVP 半導体事業、デバイスソリューション事業、アドバンストデバイステクノロジープラットフォーム担当
鈴木　国正	執行役 EVP PC 事業、モバイル事業、UX・商品戦略・クリエイティブプラットフォーム担当

** 取締役を兼務

業務執行役員

・ビジネスユニット、本社機能、研究開発など、特定領域についての取締役会および執行役が決定する基本方針にもとづく担当業務の遂行

（上記は 2012 年 6 月 27 日現在の新任取締役・執行役およびその役職情報）

ソニー株式会社取締役（2012年6月27日現在）

コンプライアンス

法令を遵守し、倫理的に事業活動を行うことは、ソニーの企業文化において最も基本的な事項の一つです。ソニーでは、この実行のため、本社および世界各地におけるコンプライアンス統括部門とグローバル・コンプライアンス・リーダーシップ・チームで構成されるグローバルなコンプライアンス・ネットワークを構築しています。また、「ソニーグループ行動規範」の制定と導入、内部通報制度の導入を行っています。ソニーは、ソニーグループ全体における誠実な事業活動への取り組みを強化し、法的・倫理的問題に適切に対応する体制を確保するため、これらの取り組みを推進しています。

コンプライアンス体制強化の取り組み

ソニーは、法令、規則および社内規則・方針の遵守と倫理的な事業活動の重要性をソニーグループ内に周知徹底し、推進していくことを目的として、2001年7月、コンプライアンス統括部門をソニー(株)に設置し、ソニーグループ全体のコンプライアンスの方針および体制の整備に取り組んでいます。

また、2003年7月、米州、欧州、日本、東アジア[*1]、パンアジア[*2]において、地域のコンプライアンス活動を統括する部門を設置し、コンプライアンス・ネットワークを構築しています。

＊1 担当地域:中国本土・香港・台湾・韓国
＊2 担当地域:東南アジア・中近東・アフリカ・オセアニア

ソニーグループ行動規範と内部通報制度

ソニーは、2003年5月、ソニーグループ全体のコーポレートガバナンスの強化、および法令遵守と倫理的な事業活動のさらなる徹底を目的として、ソニーグループのすべての取締役、役員、および従業員一人ひとりが守らなければならない基本的な事項を、「ソニーグループ行動規範」として制定しています。この行動規範では、法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、企業情報開示など、ソニーグループの企業倫理や事業活動にかかわる基本方針を定めています。「ソニーグループ行動規範」は、ソニーグループ各社において、採択、導入され、トップマネジメントからのメッセージやさまざまな研修を通じて繰り返し周知されています。

ソニーグループ行動規範(項目)
2003年5月制定

【適用対象会社】
- ソニー株式会社
- ソニー株式会社が直接または間接に発行済議決権付株式または持分の過半数を所有するグループ会社
- ソニー株式会社の取締役会が適用対象と定める会社

【適用対象者】
すべての取締役、役員、および従業員

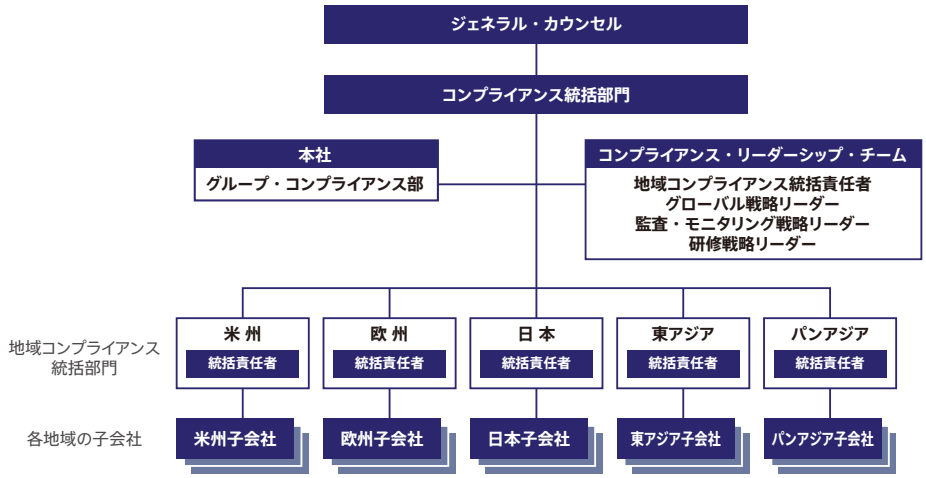
【規定項目】
1. 基本原則
1-1 法令、社内規則・方針の遵守および誠実で倫理的な事業活動
1-2 ステークホルダーとの関係
1-3 多様性の理解
1-4 構造的利益相反の回避
1-5 社内通報

2. 人権の尊重
2-1 雇用における機会均等
2-2 強制労働、児童労働の禁止
2-3 健全な雇用・労働
2-4 職場環境

3. 誠実で公正な事業活動
3-1 製品・サービスの安全
3-2 環境保全
3-3 公正競争
3-4 広告
3-5 企業情報開示
3-6 個人情報
3-7 知的財産
3-8 機密情報
3-9 公正な調達
3-10 贈答、接待
3-11 記録および報告

4. 倫理的行動
4-1 インサイダー取引
4-2 個人的利益相反
4-3 会社資産
4-4 メディアとの関係と公的発言

グローバル・コンプライアンス・ネットワーク



ソニーは、「ソニーグループ行動規範」の制定に続き、社員が法令・社内規則違反（もしくは違反のおそれ）に関する問題を報告し、相談する仕組みとして、そしてソニーグループが法令・社内規則違反の潜在的なリスクに対して早期に対処するために、内部通報制度「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」を設けています。「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」は、全世界で通報を受け付けています。

「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」は、コンプライアンス担当執行役に直結する窓口として設置されています。コンプライアンス・ホットラインは、通常の指揮命令系統から独立して運営され、誠実に通報を行った者が、通報によって報復を受けることがないようにしています。通報案件内容や、調査結果、内部通報制度の運用状況については、経営陣および監査委員会に報告されます。

コンプライアンス・モニタリング・プログラム

ソニーは、行動規範や社内規則、研修、プロトコルなどの遵守をグローバルに徹底するための施策として、コンプライアンス・モニタリング・プログラムを実施しています。このプログラムは、自己点検（セルフアセスメント）、コンプライアンス監査、内部監査、そして内部通報制度や他の手段により受領する報告のモニタリングから成り立っています。

ソニーグループ贈賄防止プログラム

ソニーは、「ソニーグループ贈賄防止規定」を採択しました。この規定は、「ソニーグループ行動規範」における贈賄防止および記録保管の要件を基盤としたものであり、ソニーグループの役員・社員が、贈賄防止に関する各国の適用法令、規則に違反しないこと、または違反したとみなされないことを確実にするために制定されました。この規定は、誠実な事業活動に対するソニーの強いコミットメントを反映し、特にソニーが公務員等と行う取引において、誠実であることを確保するために遵守しなければならない業務や手続、研修について定めています。

情報セキュリティと個人情報管理

ソニーは、ソニー（株）執行役に直接レポートを行うチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー（CISO）を長とした情報セキュリティおよびプライバシー組織を設置しています。また、ソニーは、情報セキュリティおよびプライバシーへのコミットメントを定め、ソニーグループの全役員・社員が遵守しなければならない社内規則として「ソニーグローバル情報セキュリティポリシー」、その関連下位規定である「ソニーグローバル情報セキュリティスタンダード」および「個人情報に関するソニーの基本原則」を制定しています。CISO および当該組織は、これらの社内規則の維持、推進を担当しています。この組織は、全世界のソニーグループ会社の情報セキュリティおよびプライバシーの責任者と連携し、ソニーグループ全体の情報セキュリティおよび個人情報管理体制の整備に取り組んでいます。CISO の指揮のもと、ソニーはグループ全体の情報セキュリティマネジメント体制を一層強固にし、個人情報保護に取り組んでいくための社内規則やビジネスプロセスを継続的に強化しています。情報セキュリティにおいては、社員一人ひとりの意識が重要な要素になることから、ソニーでは、情報セキュリティの理解や管理レベルの向上を目的とした研修を行っています。

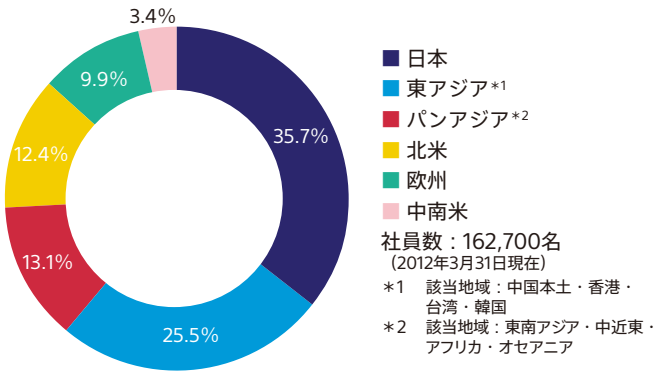
人材

マーケットのグローバル化、特に新興国の台頭にともない、グローバルに活躍する人材の獲得、育成が企業の持続的成長に、ますます重要となっています。ソニーが夢のある商品やサービス、コンテンツ、そして新しいライフスタイルを世界中のお客さまに提供していくためには、個性や多様性に富んだ人材を採用し、社員一人ひとりの能力を伸ばしていくこと、また、その能力を十分に発揮できる機会と環境を提供することが大切だと考えています。

多様な人材の採用

ソニーは、国・地域やビジネス領域を超えて幅広く活躍できる人材を獲得するため、一人ひとりの持つ多様な経験や価値観を尊重した採用を行っています。世界中の販売や生産、R&Dなどの拠点ごとのニーズに合わせて必要な人材を獲得するローカライゼーションを進める一方、グローバル展開するビジネスを推進できる人材として、海外で学ぶ学生を日本で採用する活動も継続的に行っています。また、グローバルなインターンシッププログラムを実施し、欧州・米国・中国・インドなど幅広い国・地域の学生を受け入れています。世界各国・地域の大学・大学院・研究教育機関や留学生コミュニティーでの会社説明会を開催するなど、優秀な人材を世界中で採用する活動を行っています。

エリア別人員構成



社員数：162,700名
（2012年3月31日現在）

＊1　該当地域：中国本土・香港・台湾・韓国

＊2　該当地域：東南アジア・中近東・アフリカ・オセアニア

研修、育成

ソニーでは、職場における日々の業務を通じた育成に加え、以下のような幅広い領域において、個人の能力や専門性を高めるための教育・研修プログラムを、世界各国・地域のニーズに沿って展開しています。

- ビジネス成長を牽引するグローバルリーダー・技術者の育成
- 「組織で人を育てる」ための取り組みを牽引するマネジメント層の育成強化
- 社員各自のキャリア形成をサポートするキャリア開発支援

グローバルリーダーの育成

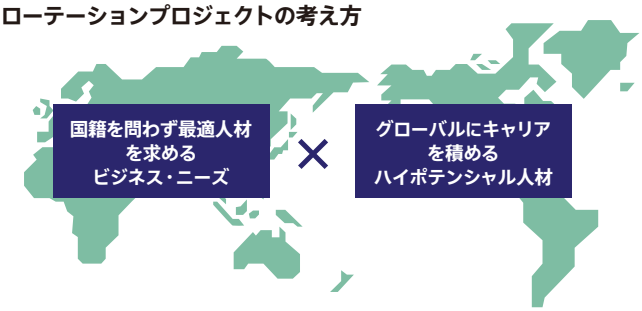
グローバルリーダーを育成する場として2000年にソニー社員を対象にした「ソニー・ユニバーシティ」を設立しており、2012年には、「シンガポールキャンパス」を開設しました。当キャンパスは、幅広いグローバル人材育成プログラムを提供し、新興国や世界で通用するリーダーの育成拠点として位置づけています。

グローバルリーダーの登用

世界中でビジネスを展開するソニーにとって、多様な文化や環境を踏まえてグローバルな視点でビジネスをリードできる人材は必要不可欠です。事業領域や地域を問わず優秀な人材をリーダーに育てるために 2008 年度に発足したローテーションプロジェクトでは、各地域の人事担当者から任命された「グローバル・タレントダイレクター」が、優秀な人材および人材育成に活用できるキーポジションを特定し、年2回マッチングを行っています。経営幹部、中堅層を中心に、これまでに 100 名近くの人材がこのプロジェクトで異動しています。

また、地域ごとの取り組みの一例として、中南米地域では、2010 年度からグローバル・タレントダイレクターと連携しながら地域内ローテーションを推進する「ポジショニング・フォー・サクセス」を開始しています。

ローテーションプロジェクトの考え方



グローバル・ジョブ・ポスティングの導入

ソニー（株）では、グローバル・ジョブ・ポスティングを導入し、全世界のソニー・グループ社員が世界各国の求人に応募できるプログラムを実施しています。このプログラムは、グローバルな視点で適材適所を実現すると同時に、グローバルビジネスリーダーとして必要な幅広い経験と人脈構築の機会にもなっています。

多様な社員の活躍を支える取り組み

ソニーでは、多様な社員一人ひとりが国・文化、人種、性別などの差異や、障がいの有無にかかわらず活躍できるよう、柔軟な勤務を可能にする制度の拡充、社内プロジェクトDIVI*@Sonyによる多様性を生かす組織風土醸成などさまざまな取り組みを行っています。

特に、女性を登用する組織環境の整備や、障がい者の活躍を支援する環境の整備を進めています。

女性社員を対象にしたメンタープログラムなどの研修や座談会などイベントの実施、男性マネジメントを対象にした育成研修の実施など女性社員を組織的に育成する施策を展開しています。

障がい者雇用推進活動においては、グループ初の特例子会社であるソニー・太陽(株)をはじめ各社のこれまで取り組んできたファシリティ環境改善策や職場の理解促進など多くの事例をグループ間で共有しています。

また、社員一人ひとりが社会や家庭とのかかわりを大事にしながら仕事に取り組むことのできる職場環境をめざし、社内の意識啓発や仕事と育児・介護の両立支援など制度の拡充を行っています。

＊Diversity Initiative for Value Innovation

社員意識調査と社員との対話

2010年度からは、これまでグループ内のさまざまな組織単位で実施されてきた社員意識調査を、「グローバル・エンプロイー・サーベイ（Global Employee Survey）」としてグローバルに共通化し、グループ共通の指標で横断的に社員の声を直接収集・分析しています。そこから得られた社員の声を人事施策立案の際に活用しているのをはじめ、組織ごとの結果をマネジメントにフィードバックすることで、各々の課題を認識し改善アクションへとつなげています。2011年度調査では、回答率は約90%に達しました。

また、トップマネジメントが社員に対して直接、経営方針や構造改革の考え方などメッセージを伝えるとともに、社員の考えや現場の出来事を共有する「タウンホールミーティング」や「CEOダイアログ（対話）」等による経営層と社員の直接対話を開催しています。

責任ある調達

ソニーは、責任ある調達活動を行うことを、社会的責任を果たす一環として取り組んでいます。ソニーは、人権への配慮、労働環境、安全衛生、環境保全を含めたソニーと同様の基準に関する、ビジネスパートナー、サプライヤーや生産委託先の取り組みを支援しています。

ソニーは、こうした責任ある調達活動を進めていく上でElectronic Industry Citizenship Coalition (EICC) やGlobal e-Sustainability Initiative (GeSI)等の業界団体を中心として、非政府組織(NGO) などとの継続的な対話を行っています。

「ソニーサプライヤー行動規範」

エレクトロニクス業界においては、複数の最終製品メーカーが、同じ生産委託先や部品などのサプライヤーと取引を行うことが多くなっています。サプライチェーンにわたる社会的責任に関する基準を推進するためには、業界での協業の重要性を認識し、ソニーを含む複数の企業は、2004年に電子業界における社会、環境活動の推進を目的としたEICCを設立しました。

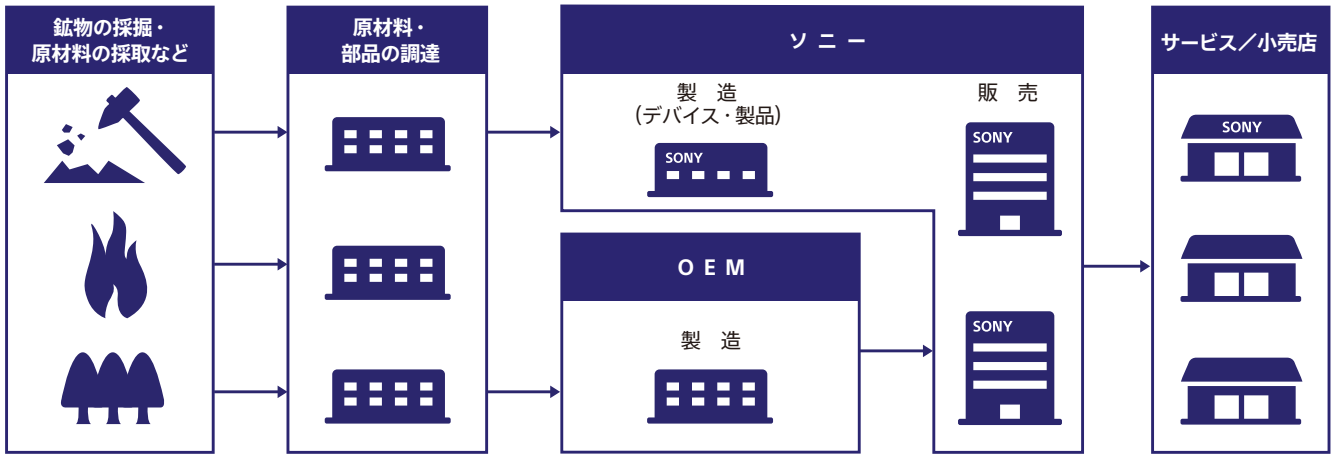
2005年には、ソニーは、EICCの行動規範にもとづく「ソニーサプライヤー行動規範」を制定し、対象となるすべてのサプライヤーに、その遵守を要請しています。また、「ソニーサプライヤー行動規範」への遵守状況を確認するためのアセスメントの実施、およびその結果に関する追加的なヒアリングや監査などを通じて、サプライヤーのCSR推進活動を支援しています。

調達における化学物質管理

ソニーは、製品や部品に含まれる特定の化学物質について、全世界の関連法規制やステークホルダーの声を反映した独自の化学物質管理基準「部品・材料における環境管理物質管理規定 (SS-00259)」を導入しています。

その基準にもとづいた調達を行うために、サプライヤーの選定にあたり「グリーンパートナー環境品質認定制度」を設け、ソニーの定めた化学物質の管理基準に合格したサプライヤーを「グリーンパートナー」と認定しています。認定されたサプライヤーからのみ部品や製品の調達を行うことで、グローバルに統一された化学物質管理を実現しています。

サプライチェーンの概念図



原材料調達過程における環境や労働、人権、紛争課題

近年、エレクトロニクス製品の製造に欠かせない希少金属などの採掘過程における生物多様性への配慮、労働者の人権侵害に対するステークホルダーの関心が高まっています。また、それらの鉱物の一部が武装集団の資金源となり、コンゴ民主共和国などにおける紛争を助長している可能性があることが懸念されています。この懸念を受けて、米国において、2010年7月に金融規制改革法が成立し、コンゴ民主共和国およびその周辺国で採掘された特定の鉱物（以下、「紛争鉱物」）の使用状況についての開示が対象企業に対して義務づけられます。

紛争鉱物に対する取り組み

ソニーは、電子業界のサプライチェーンにおける紛争鉱物の使用に対する懸念を受けて、紛争鉱物をサプライチェーンから排除していくための取り組みを開始しています。ソニーは、紛争鉱物に対する取り組みとして、紛争鉱物が含まれていることが判明している製品、部品や原材料の調達は行わないことを方針としており、サプライヤーに対しても同様の方針に則って調達活動を行うことを期待しています。当方針にもとづいて、必要な体制・施策の検討を進めています。

こうした課題は業界共通であることから、施策については、効率的に実行するため、EICC/GeSIを中心とした業界共通のフレームワークづくりにソニーも参画し当フレームワークを活用して、トレーサビリティの確保と責任ある鉱物調達に取り組んでいきます。

ソニーは、必要な体制・施策の構築の一環として、該当鉱物の使用状況の把握を目的とし、2011年8月には、ソニーの一部製品カテゴリーを対象とした調査プログラムを開始しました。当プログラムでは、EICC/GeSIの紛争鉱物報告テンプレートや紛争フリー製錬所認証プログラムを活用しています。

また、ソニーは、業界団体の取り組みを支援しており、スズの産業団体（ITRI）が2010年に開始した紛争に加担しない持続可能な調達源であることを確認するためのスズのトレーサビリティプロジェクトの主旨に賛同し、支援しました。中央アフリカの太湖地域において責任ある鉱物調達を支援する米国政府が、提唱する「責任ある鉱物取引に関する官民連携アライアンス（PPA）」にも、ソニーは参画しています。

紙製品調達の取り組み

ソニーは、木材、紙製品の調達においても、違法な森林伐採が生物多様性に与える影響を認識し、社会的責任を果たす一環として責任ある調達が重要であると考えています。特に紙製品については、「ソニーグループ紙・印刷物購入方針」にもとづいて環境に配慮した購入を行っています。

品質・サービス

ソニーは創業以来、お客さまの視点に立った高い品質の製品・サービスの提供を最優先事項としてきました。ソニーが製品をお届けしているすべての国や地域において、お客さまの期待を超える品質の製品とサービスをお届けするため、製品品質の向上や品質マネジメント体制の強化に継続的に取り組むとともに、お客さま満足のさらなる向上に努めています。また、デジタル技術やネットワーク技術の進展・普及にともない、製品やサービスが多機能化、複雑化する中で、「使いやすさとアクセシビリティの向上」を品質の一要素としてとらえ、できるだけ多くの方に快適に使っていただける製品やサービスの提供をめざしています。

品質マネジメント体制

ソニーは、開発から販売・サービスまでのプロセス全体において品質マネジメント体制の整備・強化と、継続的な改善に取り組んでいます。

- トップマネジメントによる「品質戦略会議」を最高意思決定機関として定期的に開催し、品質向上に向けた重要施策などを審議・決定
- 事業部門ごとに任命された品質オフィサーによる「品質オフィサー会議」を定期的に開催し、品質問題の共有および共通課題に対する具体的な活動・対応などを協議
- 品質オフィサーと世界各地域の Customer Service (CS) オフィサーによる「品質・CS オフィサー会議」を開催し、製品やサービスの品質向上の施策や、全世界での品質改善活動を推進

品質向上への取り組み

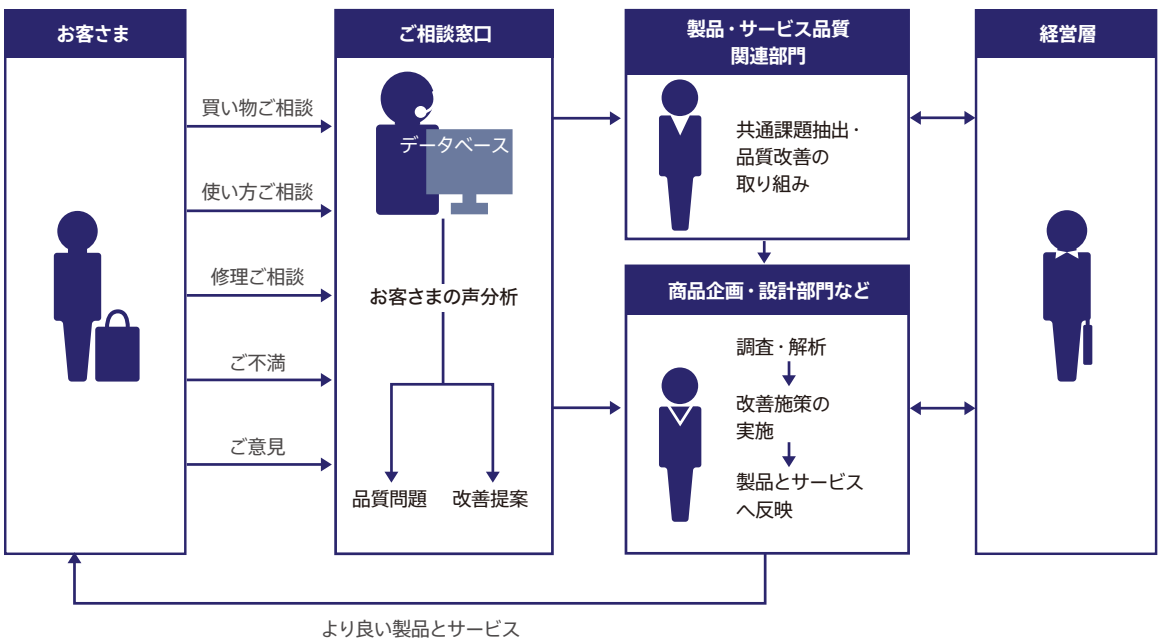
ソニーは、品質問題が発生した場合の対応加速などを目的に本社に設置された市場品質監視機能により、市場で発生している品質問題を国内、海外の情報源から幅広くかつ迅速に収集し、週次で品質マネジメントおよび技術専門家に対して報告、共有しています。

また、エレクトロニクス製品やそのサービスが満たすべき品質要求事項（製品の安全性と性能、表示、サービスなどを含む）を品質基準として定め、全社に適用し遵守確認を行うとともに、技術の進歩、法規制や社会の変化に合わせて継続的に見直しを実施しています。

製品の安全性向上に関しては、医学的な観点も加味して製品開発・設計に取り組むとともに、社内規定を策定しています。

このほか、製品の信頼性向上に専任で取り組む技術者を有する品質信頼性ラボを設置するなど、ソニーでは品質向上に向けたさまざまな取り組みを行っています。

お客さまの声の活用



お客さま応対・サービス

ソニーは、常にお客さま視点を持ち、より質の高い顧客満足を全世界で実現することをめざしています。

1963年に「お客様ご相談センター」を国内に開設後、全世界にその機能を展開し、お客さまからのお問い合わせに対応しています。お客さま応対業務に携わる社員、およびパートナーのスタッフを対象に、特にお客さまがお困りの問題に迅速に対応できるよう、継続的な研修・教育を実施しています。また、お客さまとソニーを直接つなぐ手段としてインターネットやソーシャルメディアプラットホームを有効に活用し、製品の楽しみ方、取扱説明書やアップデートソフトウェアの提供、よくいただくご質問をまとめたサイト(Q&A)の充実など、ウェブサイトにおいて製品やサービスのサポート情報をタイムリーに分かりやすく提供しています。さらに、一部の地域では、さまざまなスタイルでのコミュニケーションを可能とするために、チャットを用いたお客さまサポートへの取り組みも開始するなど、多様化するお客さまのニーズに合わせ、常にお客さま満足度の向上に努めています。

お客さまからのフィードバックは、ソニーの製品やサービスの向上にとって重要な役割を果たします。お客さまからのご意見や製品の不具合情報については、ご相談窓口で把握し、社内関連部署と連携して、早期に品質改善に結びつける活動を展開しています。また、社内には品質情報窓口を設置しており、製品やサービスの品質に関する課題や問題点を専用ウェブサイトから連絡することができます。

修理においては、全世界に5,900カ所を超えるサービスネットワークを擁しており、物流日数や修理日数の短縮、修理料金の見直しなどお客さまの満足度向上に取り組んでいます。

使いやすさ向上への取り組み

ソニー製品は、日本や欧米のみでなく、新興国など多くの地域の多様なお客さまにお使いいただいており、それぞれの文化やライフスタイルにおいての「使いやすさ」を実現する必要があります。ソニーは、製品開発過程において、インド、中国、ブラジルなど国内外のさまざまな地域でユーザーテストの実施を推進しています。さらに、お客さまの声を社内にフィードバックし、積極的に製品づくりに生かす取り組みも行うなど、「使いやすさ」のさらなる向上に向け継続的に活動しています。

「使いやすさ」を考慮したソニー製品の最近の例として、デジタル一眼カメラ“α”シリーズ(“α77”、“α65”)があります。グリップ部分の形状とサイズの検討にあたり、世界各地でユーザー調査を行うほか、さまざまな年齢の方々の手形を集めて解析し、試作や評価を繰り返し行うことで、握り心地を高めるとともに撮影時の操作性を大幅に向上しています。

アクセシビリティ向上への取り組み

ソニーは、「アクセシビリティの向上」にも取り組んでいます。これは高齢者や障がい者の方々を含めできるかぎり多くの人々に使っていただけるようにすることです。ソニー製品の最近の例としては、電子書籍リーダー“Reader”があります。この製品では、一台にたくさんの本を保存して手軽に持ち出すことができ、必要に応じて画面上の文字サイズを変更できるようになっています。

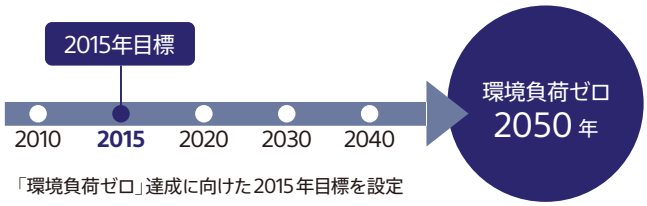
環境

ソニーの企業活動は、あらゆる生命の生存基盤である地球環境が健全であってはじめて成り立ちます。したがって、ソニーは気候変動や資源保全、化学物質の管理など、環境への対応も重要と考えています。

この認識のもと、ソニーは持続可能なビジネス活動を行い、環境に配慮した商品やサービスを通し、ソニーらしい優れた技術やイノベーション、さらに社会との共創によって持続可能な社会の実現に貢献します。

環境計画「Road to Zero」～環境負荷ゼロを目指して～

ソニーは、1990 年代初頭から環境活動方針と行動計画を掲げて活動してきましたが、2010 年 4 月に新しい環境計画「Road to Zero」（ロード・トゥ・ゼロ）を策定し、あわせて「環境ビジョン」の内容を改訂しました。



「環境負荷ゼロ」達成に向けた2015年目標を設定

改訂された環境ビジョンでは、「…持続可能な社会を実現するために、自らの事業活動および製品のライフサイクルを通して、環境負荷をゼロにすることを目指します」と謳い、長期的に事業活動にかかわる環境負荷をゼロとすべく、環境計画を「Road to Zero」と呼んでいます。

この計画のもと、2015 年度末までの目標「Green Management（グリーンマネジメント）2015」の達成に向けた施策に着手しています。「Road to Zero」の達成年を 2050 年とした場合に、2015 年度までにソニーグループとして成し遂げなければならないことを逆算し、気候変動・資源保全・化学物質管理・生物多様性の 4 つの重要な視点（環境側面）に対し、商品のライフサイクルのステージごとに具体的な目標を定めました。

また、これらの目標を確実に達成するため、本社と各事業部門、全世界の各事業所が一体となったグローバルな環境マネジメントシステムを構築して、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001のグローバル統合認証を取得し、環境活動の継続的改善に取り組んでいます。

環境中期目標「Green Management 2015」の実績

ソニーは、2011 年度から 2015 年度までを活動期間とし、環境中期目標「Green Management 2015」の達成に向け活動を推進してきました。

以下、主な目標と2011年度の実績についてご報告します。

Green Management 2015の主な定量目標と進捗状況

	目標内容	2011年度末進捗状況
気候変動	**商品・サービス** ● 製品1台当たりの年間消費電力量 ▲30%（2008年度比）	▲32%
	オペレーション ● サイトからの温室効果ガス排出量：総量削減 ▲30%（2000年度比）	▲32%
	物流 ● 製品の物流に関するCO_2排出量 ▲14 %削減（2008年度比）	▲22%
資源保全	**商品・サービス** ● 製品のバージンプラスチック利用率 ▲5%（2008年度比） ● 製品1台当たりの質量 ▲10%（2008年度比）	▲2.4% ▲23%
	オペレーション ● 廃棄物：総発生量削減 ▲50%（2000年度比） ● 廃棄物：グループ全体でリサイクル率99%以上 ● 水：総量削減 ▲30%（2000年度比）	▲58% 90% ▲38%
	物流 ● 納入部品の包装材に起因する廃棄物 ▲16%削減（2008年度比）	▲48%
化学物質管理	**オペレーション** ● 水域への排出量・下水道への移動量および廃棄物としての移動量（VOC*含む）：▲14%削減（2008年度比） ● VOCの大気中への排出量：▲50%削減（2000年度比）	▲3% ▲35%

詳細はウェブサイトをご参照ください。
＊VOC：揮発性有機化合物のこと。

技術開発

ソニーでは電気を使う際に必ず利用するコンセントに着目し、非接触 IC カード技術を発展させた「認証型コンセント」の技術開発を進めています。「認証型コンセント」は、電化製品や電気自動車のプラグ側に IC チップを搭載し、コンセント側に IC カードリーダー／ライターを組み込むことで、プラグをコンセントに挿した際に、機器と所有者を認証して通電します。これにより「個人単位の電力課金」や「機器ごとの電力管理」などが可能になり、新たな電力サービスや HEMS（家庭向けエネルギー管理システム）の構築にも貢献することが期待されます。

認証型コンセント

商品企画・設計

ソニーは 2011 年 2 月、再生材使用比率を世界最高*の 99％以上に高めた難燃性の再生プラスチック「SoRPlas（Sony Recycled Plastic : ソープラス）」を開発しました。SoRPlas はグループ内外で発生した廃プラスチックを再生した再生ポリカーボネイトに独自開発の硫黄系難燃剤をブレンドしたもので、プラスチック製造工程（輸送含む）での CO_2 排出量が従来品に比べ約 8 割削減される見込みです。2011 年春モデルの液晶テレビ〈ブラビア〉3 機種の画面フレーム部品に採用したことを皮切りに、3D“ハンディカム”や“サイバーショット”など、採用する製品カテゴリーを拡充しています。

＊ 2011年2月ソニー調べ。従来のエレクトロニクス機器での難燃性再生プラスチックの再生材率は60％以下。

調達*1

ソニーは、製品や部品に含まれる特定の化学物質について、全世界の関連法規制やステークホルダーの声を反映した独自の化学物質管理基準を定め、EU の REACH 規則*2 や RoHS 指令*3 を遵守するための体制を構築しています。また、独自の「グリーンパートナー環境品質認定制度」などの運用を通じ、化学物質の管理をさらに徹底しています。

さらにソニーは、主要な製造委託先の温室効果ガス排出量の把握に取り組むなど、サプライチェーンへの関与を進めています。

＊1 P50-51もご参照ください。
＊2 REACH規則：化学物質の登録、評価、認可および制限に関する規則。
＊3 RoHS指令：電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限に関する指令。

オペレーション

ソニーは、温室効果ガス排出量や廃棄物などの削減目標を全世界で統一して総量で設定し、工場やオフィスの活動から生じる環境負荷の削減と、地域における環境貢献活動をグローバルで積極的に展開しています。さらに2011年度から独自の環境配慮評価制度“グリーンスター・プログラム”を開始し、各事業所の活動成果を統一された評価基準で評価し、改善活動に結び付けています。

物流

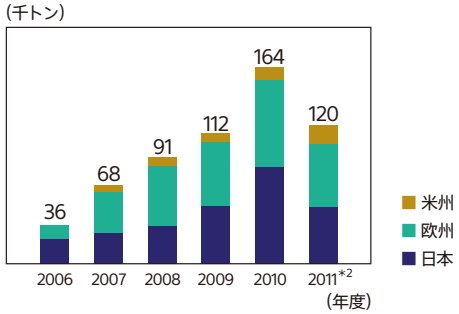
ソニーは、製品の軽量化による輸送総重量の削減に取り組むとともに、輸送効率の最適化（製品包装の小型化やモジュール化による積載効率の向上など）や、モーダルシフト*による環境負荷の低い輸送手段への切り替えを行うことにより、製品の輸送にともなう包装材や CO_2 排出量の削減に努めています。

＊ モーダルシフト：貨物の輸送手段を、航空機から船舶、トラックから鉄道などに変更すること。

回収・リサイクル

ソニーは、製造者としての社会的責任を認識し、世界各国・地域のリサイクル法規制にしたがって、使用済み製品の回収やリサイクルを推進すると同時に、南米など法規制の導入されていない国や地域においても自主的な回収・リサイクルを積極的に展開しています。日本における家電エコポイント制度やアナログ放送の終了により、2011年度の使用済み製品回収実績は昨年度と比べて減少しました。

使用済み製品の回収実績*1



＊1 その他地域の実績も含まれています。
＊2 2011年度はベルギー、オランダ、ハンガリー、スイスの値を除く。

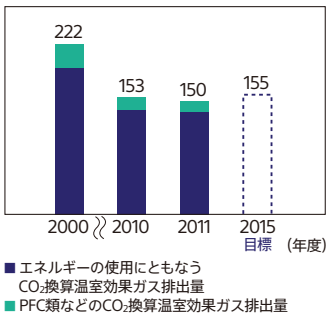
気候変動～事業所の温室効果ガス排出量削減～

2011 年度のグループ事業所の CO_2 換算温室効果ガス総排出量は約 150 万トンで、2000 年度に比べて約 32％の削減となりました。温室効果ガスの削減にあたっては、事業所のエネルギー効率向上を最も重要な施策と位置づけ、省エネルギー設備の導入や省エネルギー推進者育成プログラムの拡充など、ハードおよびソフトの両面で取り組みを強化しています。例えば、ソニー・ピクチャーズ エンタテインメントが 2011 年にリリースした映画「シンク・ライク・ア・マン」*は、全プロダクションを LED 照明で撮影しました。これは業界初の試みです。

このほか、再生可能エネルギーの導入も積極的に進め、グリーン電力証書などを通じた 2011 年度の温室効果ガス削減貢献量は全世界で約 12 万 3,000 トンに達し、全世界での購入電力のうち再生可能エネルギーによる電力は約 10％となりました。また、半導体や液晶の生産工程で使用する PFC（パーフルオロカーボン）等の温室効果ガスについても、処理装置の導入などにより排出量の削減に取り組んでいます。

＊ 現在のところ、日本における劇場公開・ビデオ発売の予定はありません。

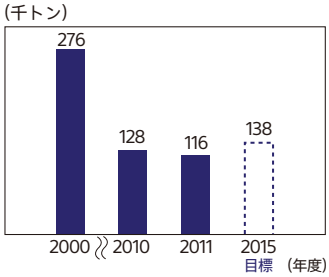
事業所の CO_2 換算温室効果ガス総排出量



資源保全～事業所の廃棄物削減～

2011 年度のグループ事業所の廃棄物総発生量は約 11 万 6,000 トンで、2000 年度に比べて約 58％の削減となりました。また、グループ全体の廃棄物のリサイクル率は 90％でした。ソニーは事業所の廃棄物をソニーの製品や包装材に再利用する取り組みをグローバルで推進しています。

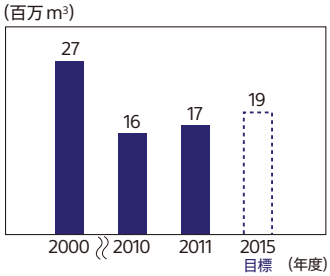
事業所の廃棄物発生量



資源保全～事業所の水使用量削減～

2011 年度のグループ事業所における水の購入量および汲み上げ量は約 1,670 万 m^3 で、2000 年度に比べて約 38％の削減となりました。ソニーは事業所の水使用量削減に向けた取り組みをグローバルで推進しています。

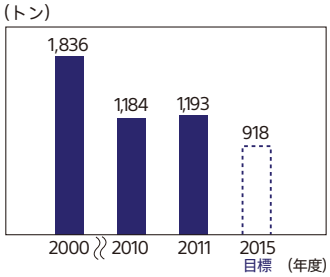
事業所の水使用量



化学物質管理～事業所における化学物質の管理～

ソニーは、事業所で使用する化学物質についてグループ共通の基準で管理および排出・移動量の削減に取り組んでいます。このうち、2011 年度の揮発性有機化合物（VOC）の大気への排出量は約 1,193 トンで、2000 年度に比べ約 35％の削減となりました。また、環境事故の防止や、緊急時対応について社内基準を設け、適切な化学物質管理を実施しています。

VOC の大気への排出量



生物多様性～生物多様性保全の取り組み～

ソニーは、生物多様性に関する方針・ガイドラインのもと、事業所の緑化活動や外部の自然修復活動などに継続的に取り組んでいます。例えば、ソニーイーエムシーエス（株）幸田サイトでは、1998 年から工場敷地内の自然林を「ソニーの森」として整備し、地域に開放しています。2011 年には、この取り組みが評価され、SEGES（社会・環境貢献緑地評価システム）*最高位の 2011 Superlative Stage（スパラティブステージ）の認定を日本で初めて受けました。

＊ 財団法人都市緑化機構が緑を守り育てる活動を通じて社会や環境に貢献している企業を評価・認定する仕組み。

環境配慮製品の創出

ソニーは機能や性能、品質においてもすばらしいだけでなく、お客さまに心から楽しんでいただけるような環境負荷の少ない製品を提供するために、独自の環境配慮設計基準を設け、すべての製品に適用しています。さらにこの設計基準をベースにして、世界初の機能や技術を搭載し、業界ナンバーワンの環境性能を有するような、業界を牽引する環境配慮製品の創出に努めています。

液晶テレビ〈ブラビア〉HX850/750シリーズ

LEDバックライトの明るさを、シーンに応じてきめ細かく調整することで、無駄な発光を徹底的に抑えます。最小限の消費電力で、高コントラストでメリハリのある映像を満喫できます。

HX750シリーズ

HX850シリーズ

デジタルスチルカメラ“サイバーショット”DSC-HX30V

新開発の薄型非球面レンズ“AAレンズ”を採用することなどにより、光学20倍ズームでありながら薄さ27.4mm[*1]のコンパクトボディを実現しました。再生材含有率99％のソニー独自の再生プラスチックSoRPlasを採用しているほか、従来モデル[*2]に比べ、体積は約60%減となり、省資源に大きく貢献しています。

＊1 最薄部
＊2 DSC-HX1

3Dブルーレイホームシアターシステム BDV-N790W[*1]

このシステムでは磁性流体を使ったスピーカーを採用しています。“磁性流体”とは、NASAで開発された磁力に反応する液体です。ソニーは“磁性流体”をサスペンションに使ったスピーカー「MFS(Magnetic Fluid Speaker)」の開発に成功し、大幅な高効率化を成し遂げ、従来に比べ消費電力を約35％削減しました[*2]。なお、磁性流体スピーカーは日本では“ウォークマン”ドックコンポCMT-V70Bに搭載しています。

＊1 日本未発売
＊2 磁性流体スピーカー単体の消費電力を同出力の従来スピーカーと比較した場合。

ノイズキャンセリングヘッドホン XBA-NC85D

従来のコントロールボックスにあったデバイスひとつひとつを小型化･高効率化し、ヘッドホンのハウジング部に格納することで、“ボックスレス”を実現しました。さらに、低消費電力の新プロセッサー採用により、フル充電時に約20時間の電池持続時間を達成しています。

データプロジェクター VPL-CW255

4500ルーメンの高輝度を実現しながら、従来モデル*と比べて輝度当たりの光源(ランプ)の消費電力を約20%削減しています。さらに、最長5,000時間の長寿命ランプも開発し、交換ランプの削減による省資源につなげています。

＊ VPL-CW125

スマートフォン Xperia™ mini

省エネルギー性能と先進的な化学物質管理が評価され、2011年のEISAアワード*を受賞しました。

＊ EISAアワードは、ヨーロッパのカメラ･映像･オーディオ関連専門誌で構成されるEISA (European Imaging and Sound Association) が主催する賞です。

コミュニティー活動

ソニーは「事業活動を行う世界の各地域において、ソニーの得意とする分野で、時代や社会のニーズに応えること」をコミュニティー活動方針として掲げています。製品、技術、イノベーションとソニーグループ社員の力、さらにはステークホルダーとのパートナーシップを活用し、時代や社会のニーズに応えていきます。

持続可能な社会をめざして

ソニーの創業者である井深大は、設立趣意書に「国民科学知識の実際的啓発」を創業の目的のひとつに位置づけ、1959年より小学校の理科教育を支援する活動を開始しました。

この創業者の志を受け継ぎ、「For the Next Generation」の精神のもと、継続して実施している子どもたちへの科学教育支援のほか、グローバルな事業展開を行う観点から、環境問題や途上国の問題などのグローバル課題の解決に向けて掲げられているミレニアム開発目標(MDGs)[*1]の実現に向けた活動や緊急災害時の支援活動を重点分野として行っています。

また、これらの活動のさまざまな機会をとらえてお客さまとの関係を生かしたマーケティング活動と連携して行うほか、社内においては社員育成の機会として活用するなど、社会・環境問題の解決に寄与すると同時に、ソニーの事業活動への寄与も図っていきます。

2011年度のソニーグループ全体のコミュニティー活動費用は総額で約43億円[*2]、ボランティア参加者数は延べ約18万人[*3]となりました。2011年に実施した主な活動を紹介します。

＊1 MDGs：Millennium Development Goals(ミレニアム開発目標)
2000年9月の国連ミレニアム・サミットにて189の加盟国代表により採択された国連ミレニアム宣言と、主要な国際会議等で採択された開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめられた2015年までの国際開発目標。
＊2 この金額には寄付金、協賛金、自主プログラム経費(施設運用費など)のほか、寄贈した製品の市場価格が含まれています。
＊3 社員募金、献血等の活動を含む。

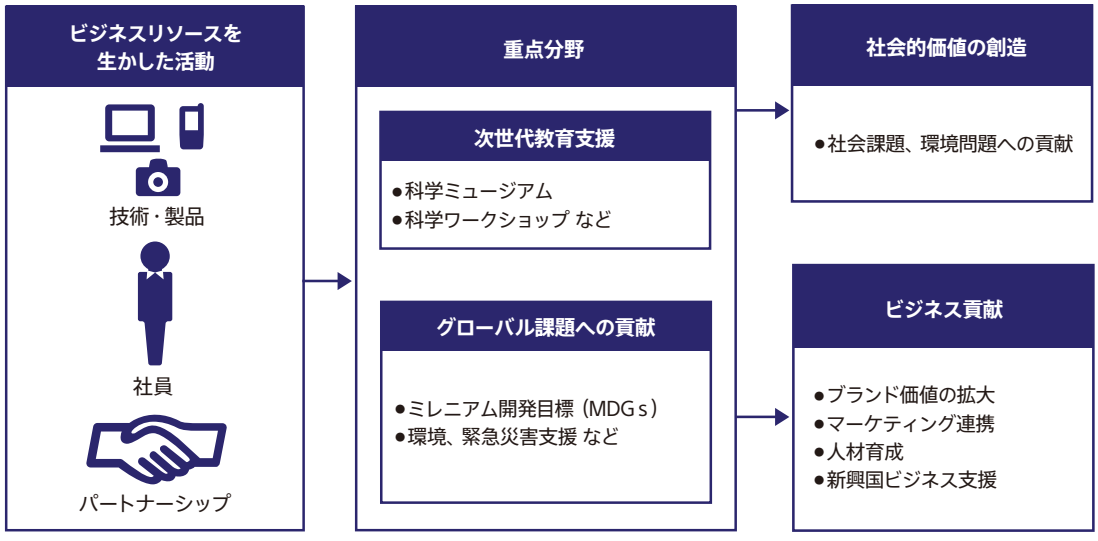
「ソニー・サイエンスプログラム」

Sony Science Program
ソニー・サイエンスプログラム

科学教育活動は創業以来、継続して取り組んでいる活動です。未来を生きる子どもたちが科学を学び、論理性、好奇心や創造力を育むことは、将来的に環境問題や貧困などのグローバル課題の解決や、より良い世界の実現につながると考え、「ソニー・サイエンスプログラム」を実施しています。

このプログラムでは、ソニー独自の技術力や人材を生かし、将来の社会を動かす若いチカラを育む機会を提供しています。ソニーの社員が講師となって、ソニー製品やサービスを利用した工作や実験を行い、科学の原理や技術を学ぶワークショップを世界各地で開催しています。また、年間約53万人が来場する、科学技術やエンタテインメントをテーマとした体験型ミュージアム(東京、北京、ニューヨーク)や、技術やアートを社会の力にする仕事について考えるキャリア授業なども展開しています。

ソニーのコミュニティー活動



「パブリックビューイング・イン・タンザニア」

HIV/ エイズの蔓延防止に貢献するため、2010 年に開催された FIFA ワールドカップ期間中、カメルーン共和国とガーナ共和国のテレビ普及率の低い地域でサッカーの試合を生中継するパブリックビューイング イベントを実施しました。

この実績を受けて、2011 年 11 月ソニーは、世界基金[*1]、アフリカ最大の保健 NGO である AMREF[*2] とともに、タンザニア連合共和国内で HIV/ エイズ予防啓発活動の促進を目的にパブリックビューイングを実施しました。ソニーグループの技術、コンテンツ、社員の力を結集して、上映機材一式、人気映画やミュージックビデオを提供し、世界基金の資金供与をうけて AMREF が実施する HIV/ エイズ予防啓発活動に合わせて上映イベントを実施しました。若者に特に人気のコンテンツを上映したことで、予防啓発が最も必要な若者層が多く参加したことも成果となりました。

また、今後の新興国ビジネスにつながる貴重な体験を積むことを目的に若手エンジニア数名も現地へ派遣したほか、運営サポートを担う学生インターンを募集し、ソニーのコミュニティー活動に参加してもらう取り組みも初めて実施しました。

このイベント期間を通して、ソニーの技術者から現地の NGO スタッフに機材の取り扱いに関するトレーニングを行ったことで、同 NGO が今後も同様の手法で HIV/ エイズをはじめとする感染症予防の啓発活動を続けていくための基盤となりました。

＊1 世界エイズ・結核・マラリア対策基金
＊2 African Medical and Research Foundation

「インドネシア・スマトラ島　森林保全プロジェクト」

スマトラ島森林保全
プロジェクト

ソニーは 2011 年 7 月に、WWF が行うインドネシア・スマトラ島での森林保全活動支援を開始しました。過去約 30 年間で半減したと言われる[*1]貴重な森を回復させるための植林や「エレファント・パトロール[*2]」などの WWF の保全活動への支援や、現地の状況を広く伝えたり、データを記録するためにデジタル録画双眼鏡 DEV-3 などの映像 /IT 機材を提供し情報発信をサポートするなど、ソニーの技術を生かしたコミュニケーション活動の支援を行っています。

また 2012 年 4 月より、ソニーの国内の eBook ストア “Reader Store” の売上げの一部をこの活動に役立てる「本を読んで、木を増やそう!」プロジェクトも開始しました。これらの支援活動を通じ、より多くの方にスマトラ島の現状を知っていただき、保全活動に参加していただける機会の提供を行っています。

＊1 WWF ジャパン調べ。
＊2 違法な土地の利用や森林破壊によって住処を失ったゾウなどの野生動物と周辺住民との争いを防ぐため、訓練されたゾウと人とで行うパトロール活動。

緊急災害支援

世界各地で大規模な災害や緊急事態が起きた際に、ソニーは人道的観点から、事象の緊急性や地域との関係性を鑑み、支援活動を行っています。2011年度は日本で起きた東日本大震災の復興支援活動や、タイやその近隣諸国で起きた洪水に関する緊急支援活動などを行いました。特に東日本大震災は、国内のソニー事業所、多くの社員とそのご家族、取引先や地域社会など数多くのステークホルダーに影響が及んだため、ソニーグループの力を結集して支援活動を行いました。ここに主な活動内容を紹介します。

東日本大震災の復興支援活動

緊急支援活動

震災直後から、グループとして義捐金・支援金・緊急支援物資の提供、被災地で活動するNGO/NPOの支援、世界中で社員募金やカスタマー募金の設置などの緊急支援活動を実施しました。ソニーグループ全体での支援総額は約20億円となり、これには50を超える国と地域のグループ社員約74,000人からの寄付金や約30万人の世界各国のお客さまによる寄付金も含まれています。

社員によるボランティア活動への参画

希望する社員を、被災地で行われているボランティア活動に派遣する活動に加えて、社員有志が自ら企画する自発的なボランティア活動も継続的に行っています。2011年度末までにグループ会社を含め1,000人を超える社員が被災地での清掃作業、地域支援、子どもたちの支援などの活動に参加しました。

中・長期的支援活動を行う仕組みの構築

2011年6月、公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとともに、ソニーの創業時からの理念である「次世代支援」に焦点を当て、被災地の子どもたちのための基金「RESTART JAPANファンド」を設立しました。

これは震災後に寄せられた社内の寄付金の一部やチャリティイベント/チャリティソング/写真集などの売上連動寄付金、ソニーポイントによるお客さまからの寄付金などを基盤としてつくられたものです。このファンドをベースに、被災地の学校での「ソニー・サイエンスプログラム」の実施や、子どもデジタル写真プロジェクトの実施、展示会開催など多くのプロジェクトを行っています。

そして2012年4月、被災地の子どもたちの夢やチャレンジをサポートする“夢実現プロジェクト”を開始しました。震災で途切れてしまった学校や地域のスポーツ・文化活動の再開などを支援し、子どもたちの活動が活発になることで、地域のつながりを強め、地域コミュニティーの再生に貢献することもめざしています。

タイやその近隣諸国で起きた洪水に関する支援活動

2011年にタイとその近隣諸国で発生した洪水被害に対して、被災地の救援および復興支援のために総額3,000万円の寄付を実施しました。あわせて日本やシンガポール、マレーシア、タイなどで社員募金を実施し、寄せられた金額に会社からの「マッチングギフト」を加えて寄付を行いました。またタイのソニー社員やその近隣の方々のために、国内の社員から衣料品や靴、タオルなどの救援物資が集められ、約25,000点の物資がタイに送られました。

東日本大震災の被災地支援の一環として、ユニセフとソニーのパートナーシップで実施した子どもデジタル写真プロジェクト「EYE SEE TOHOKU」で被災地の子どもたちの一人が撮影した作品です。
© UNICEF/Japan 2011/Kaoru Sano

財務セクション

62 5年間の要約財務データ

63 連結損益計算書

64 連結貸借対照表

66 連結キャッシュ・フロー計算書

5年間の要約財務データ

ソニー株式会社および連結子会社

3月31日に終了した1年間

	単位：百万円 （1株当たり情報は単位：円）				
	2008年	2009年	2010年	2011年	**2012年**
会計年度					
売上高および営業収入	8,871,414	7,729,993	7,213,998	7,181,273	**6,493,212**
持分法による投資利益（損失）	100,817	(25,109)	(30,235)	14,062	**(121,697)**
営業利益（損失）	475,299	(227,783)	31,772	199,821	**(67,275)**
税引前利益（損失）	567,134	(174,955)	26,912	205,013	**(83,186)**
法人税等	203,478	(72,741)	13,958	425,339	**315,239**
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	369,435	(98,938)	(40,802)	(259,585)	**(456,660)**
1株当たり情報：					
当社株主に帰属する当期純利益（損失）					
–基本的	368.33	(98.59)	(40.66)	(258.66)	**(455.03)**
–希薄化後	351.10	(98.59)	(40.66)	(258.66)	**(455.03)**
配当金	25.00	42.50	25.00	25.00	**25.00**
減価償却費および償却費*	428,010	405,443	371,004	325,366	**319,594**
設備投資額（有形固定資産の増加額）	335,726	332,068	192,724	204,862	**295,139**
研究開発費	520,568	497,297	432,001	426,814	**433,477**
会計年度末					
正味運転資本**	986,296	(190,265)	64,627	(291,253)	**(775,019)**
長期借入債務	729,059	660,147	924,207	812,235	**762,226**
当社株主に帰属する資本	3,465,089	2,964,653	2,965,905	2,547,987	**2,028,891**
資本金	630,576	630,765	630,822	630,921	**630,923**
総資産**	12,515,176	11,983,480	12,862,624	12,911,122	**13,295,667**
期末発行済普通株式数（単位：千株）	1,004,443	1,004,535	1,004,571	1,004,637	**1,004,638**
普通株式1株当たり純資産額	3,453.25	2,954.25	2,955.47	2,538.89	**2,021.66**

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含んでいます。

** 過年度の一部の金額を変更しています。

連結損益計算書

ソニー株式会社および連結子会社

3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		
	2010年	2011年	**2012年**
売上高および営業収入：			
純売上高	6,293,005	6,304,401	**5,526,611**
金融ビジネス収入	838,300	798,495	**868,971**
営業収入	82,693	78,377	**97,630**
	7,213,998	7,181,273	**6,493,212**
売上原価、販売費・一般管理費およびその他の一般費用：			
売上原価	4,892,563	4,831,363	**4,386,447**
販売費・一般管理費	1,544,890	1,501,813	**1,375,887**
金融ビジネス費用	671,550	675,788	**736,050**
その他の営業損（益）（純額）	42,988	(13,450)	**(59,594)**
	7,151,991	6,995,514	**6,438,790**
持分法による投資利益（損失）	(30,235)	14,062	**(121,697)**
営業利益（損失）	31,772	199,821	**(67,275)**
その他の収益：			
受取利息・受取配当金	13,191	11,783	**15,101**
投資有価証券売却益（純額）	9,953	14,325	**671**
為替差益（純額）	—	9,297	**—**
その他	20,690	9,561	**7,706**
	43,834	44,966	**23,478**
その他の費用：			
支払利息	22,505	23,909	**23,432**
投資有価証券評価損	2,946	7,669	**3,604**
為替差損（純額）	10,876	—	**5,089**
その他	12,367	8,196	**7,264**
	48,694	39,774	**39,389**
税引前利益（損失）	26,912	205,013	**(83,186)**
法人税等：			
当年度分**	79,120	117,918	**108,545**
繰延税額**	(65,162)	307,421	**206,694**
	13,958	425,339	**315,239**
当期純利益(損失)	12,954	(220,326)	**(398,425)**
非支配持分に帰属する当期純利益	53,756	39,259	**58,235**
当社株主に帰属する当期純損失	(40,802)	(259,585)	**(456,660)**
	単位：円		
1株当たり情報：			
普通株式			
当社株主に帰属する当期純損失			
–基本的	(40.66)	(258.66)	**(455.03)**
–希薄化後	(40.66)	(258.66)	**(455.03)**
配当金	25.00	25.00	**25.00**

** 2010年3月期の金額を変更しています。

連結貸借対照表

ソニー株式会社および連結子会社

3月31日現在

	単位：百万円	
	2011年	**2012年**
資産		
流動資産：		
現金・預金および現金同等物	1,014,412	**894,576**
有価証券	646,171	**680,913**
受取手形および売掛金	834,221	**840,924**
貸倒および返品引当金	(90,531)	**(71,009)**
棚卸資産	704,043	**707,052**
未収入金	215,181	**202,044**
繰延税金	133,059	**36,769**
前払費用およびその他の流動資産	387,490	**463,693**
流動資産合計	3,844,046	**3,754,962**
繰延映画製作費	275,389	**270,048**
投資および貸付金：		
関連会社に対する投資および貸付金	221,993	**36,800**
投資有価証券その他	5,670,662	**6,282,676**
	5,892,655	**6,319,476**
有形固定資産：		
土地	145,968	**139,413**
建物および構築物	868,615	**817,730**
機械装置およびその他の有形固定資産	2,016,956	**1,957,134**
建設仮勘定	53,219	**35,648**
	3,084,758	**2,949,925**
減価償却累計額	(2,159,890)	**(2,018,927)**
	924,868	**930,998**
その他の資産：		
無形固定資産	391,122	**503,699**
営業権	469,005	**576,758**
繰延保険契約費	428,262	**441,236**
繰延税金**	300,702	**100,460**
その他**	385,073	**398,030**
	1,974,164	**2,020,183**
資産合計**	12,911,122	**13,295,667**

(次のページに続く)

** 2011年3月期の金額を変更しています。

	単位：百万円	
	2011年	**2012年**
負債		
流動負債：		
短期借入金	53,737	**99,878**
１年以内に返済期限の到来する長期借入債務	109,614	**310,483**
支払手形および買掛金	793,275	**758,680**
未払金・未払費用	1,013,037	**1,073,241**
未払法人税およびその他の未払税金**	87,396	**63,396**
銀行ビジネスにおける顧客預金	1,647,752	**1,761,137**
その他	430,488	**463,166**
流動負債合計**	4,135,299	**4,529,981**
長期借入債務	812,235	**762,226**
未払退職・年金費用	271,320	**309,375**
繰延税金	306,227	**284,499**
保険契約債務その他	2,924,121	**3,208,843**
生命保険ビジネスにおける契約者勘定	1,301,252	**1,449,644**
その他**	204,766	**240,978**
負債合計**	9,955,220	**10,785,546**
償還可能非支配持分	19,323	**20,014**
資本		
当社株主に帰属する資本：		
資本金		
普通株式(額面無し)		
2011年3月31日現在－授権株式数3,600,000,000株、発行済株式数1,004,636,664株	630,921	
2012年3月31日現在－授権株式数3,600,000,000株、発行済株式数1,004,638,164株		**630,923**
資本剰余金	1,159,666	**1,160,236**
利益剰余金	1,566,274	**1,084,462**
累積その他の包括利益		
未実現有価証券評価益(純額)	50,336	**64,882**
未実現デリバティブ評価損(純額)	(1,589)	**(1,050)**
年金債務調整額	(152,165)	**(186,833)**
外貨換算調整額	(700,786)	**(719,092)**
	(804,204)	**(842,093)**
自己株式		
普通株式		
2011年3月31日現在－1,051,588株	(4,670)	
2012年3月31日現在－1,061,803株		**(4,637)**
	2,547,987	**2,028,891**
非支配持分	388,592	**461,216**
資本合計	2,936,579	**2,490,107**
負債および資本合計**	12,911,122	**13,295,667**

連結キャッシュ・フロー計算書

ソニー株式会社および連結子会社

3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		
	2010年	2011年	**2012年**
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益（損失）	12,954	(220,326)	**(398,425)**
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）への当期純利益（損失）の調整			
有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費（繰延保険契約費の償却を含む）	371,004	325,366	**319,594**
繰延映画製作費の償却費	277,665	250,192	**188,836**
株価連動型報奨費用	2,202	1,952	**1,952**
退職・年金費用（支払額控除後）	(9,763)	(15,229)	**36,647**
その他の営業損（益）（純額）	42,988	(13,450)	**(59,594)**
投資有価証券売却損益および評価損（純額）	(7,007)	(6,656)	**2,933**
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の評価損益（純額）	(49,837)	10,958	**(21,080)**
金融ビジネスにおける投資有価証券の減損および評価損益（純額）	(53,984)	5,080	**2,819**
繰延税額**	(65,162)	307,421	**206,694**
持分法による投資損益（純額）（受取配当金相殺後）	36,183	(11,479)	**138,772**
資産および負債の増減			
受取手形および売掛金の（増加）減少	(53,306)	104,515	**4,427**
棚卸資産の（増加）減少	148,584	(112,089)	**29,778**
繰延映画製作費の増加	(296,819)	(244,063)	**(186,783)**
支払手形および買掛金の増加（減少）	262,032	(18,119)	**(59,410)**
未払法人税およびその他の未払税金の増加（減少）**	71,939	(8,020)	**(44,635)**
保険契約債務その他の増加	284,972	278,897	**332,728**
繰延保険契約費の増加	(71,999)	(69,196)	**(68,634)**
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の増加	(8,335)	(30,102)	**(39,161)**
その他の流動資産の増加	(32,405)	(89,473)	**(35,181)**
その他の流動負債の増加	5,321	56,076	**10,595**
その他**	45,680	113,990	**156,667**
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）	912,907	616,245	**519,539**

（次のページに続く）

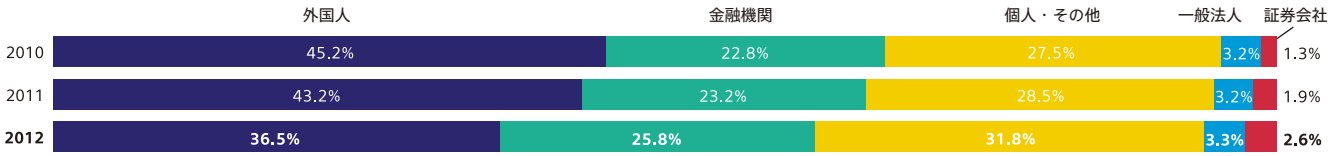
** 2010年3月期の金額を変更しています。

	単位：百万円		
	2010年	2011年	**2012年**
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
固定資産の購入	(338,050)	(253,688)	**(382,549)**
固定資産の売却	15,671	18,743	**22,661**
金融ビジネスにおける投資および貸付	(1,581,841)	(1,458,912)	**(1,028,150)**
投資および貸付（金融ビジネス以外）	(41,838)	(15,316)	**(28,021)**
金融ビジネスにおける投資の売却又は償還および貸付金の回収	1,128,500	874,031	**474,466**
投資の売却又は償還および貸付金の回収（金融ビジネス以外）	54,324	30,332	**93,165**
ビジネスの売却	22,084	99,335	**8,430**
ソニー・エリクソン取得にともなう支出（取得現金控除後）	—	—	**(71,843)**
その他	(4,854)	(8,964)	**28,955**
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物（純額）	(746,004)	(714,439)	**(882,886)**
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
長期借入	510,128	1,499	**216,887**
長期借入債務の返済	(144,105)	(216,212)	**(112,043)**
短期借入金の増加（減少）（純額）	(250,252)	6,120	**(26,158)**
金融ビジネスにおける顧客預り金の増加（純額）	276,454	229,327	**211,597**
配当金の支払	(25,085)	(25,098)	**(25,078)**
その他	(2,126)	(5,748)	**(7,869)**
財務活動から得た（財務活動に使用した）現金・預金および現金同等物（純額）	365,014	(10,112)	**257,336**
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額	(1,098)	(68,890)	**(13,825)**
現金・預金および現金同等物純増加（減少）額	530,819	(177,196)	**(119,836)**
現金・預金および現金同等物期首残高	660,789	1,191,608	**1,014,412**
現金・預金および現金同等物期末残高	1,191,608	1,014,412	**894,576**
補足情報：			
1年間の現金支払額			
法人税等	60,022	116,376	**127,643**
支払利息	19,821	20,583	**20,276**
現金支出をともなわない投資および財務活動			
キャピタル・リース契約による資産の取得	2,553	3,738	**56,403**
債権売却により繰り延べられた売却代金の回収額	—	153,550	**132,636**

株式情報

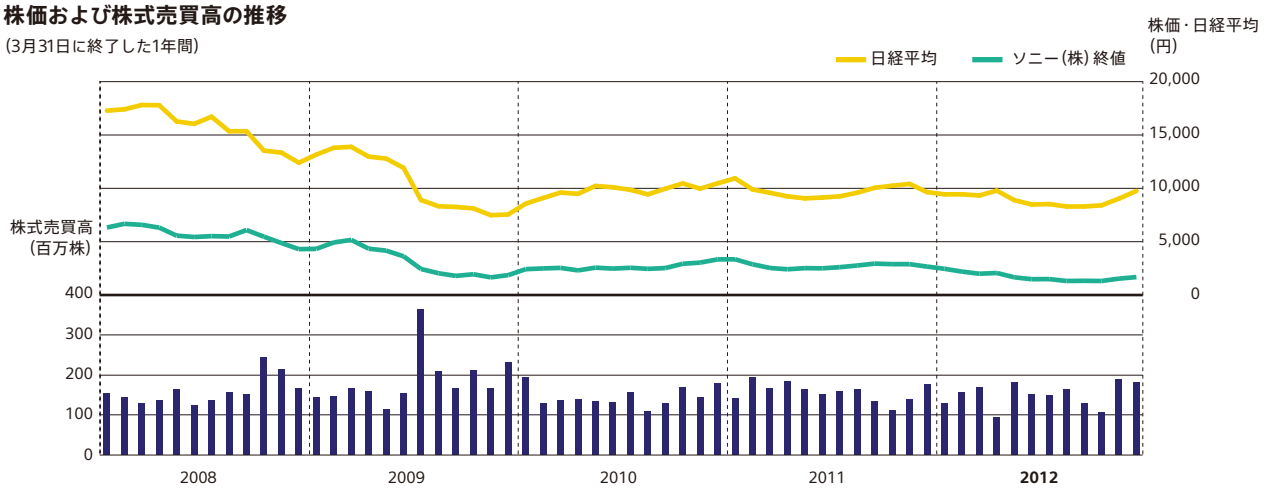
株式の所有者別状況

	2010年3月31日現在		2011年3月31日現在		**2012年3月31日現在**	
外国人	453,778,031株	1,400名	434,213,781株	1,377名	**366,869,951株**	**1,297名**
金融機関	229,010,572	220	232,697,072	213	**259,462,935**	**158**
個人・その他	276,702,976	686,311	286,552,249	692,569	**318,944,032**	**708,665**
一般法人	32,309,935	3,906	32,575,060	3,904	**32,980,228**	**3,836**
証券会社	12,769,950	64	18,598,502	92	**26,381,018**	**83**
合計	1,004,571,464	691,901	1,004,636,664	698,155	**1,004,638,164**	**714,039**



株価および株式売買高の推移

(3月31日に終了した1年間)



(注1) 株式売買高は、東京証券取引所における月間の推移を示し、各年度は4月から翌年3月までの期間です。
(注2) 株価および日経平均は、東京証券取引所における各月の取引日の終値の単純平均です。

3月31日に終了した1年間	2008年	2009年	2010年	2011年	**2012年**
株価(単位:円)					
期末株価	3,970	1,998	3,580	2,664	**1,704**
期中高値	7,190	5,560	3,645	3,620	**2,727**
期中安値	3,910	1,491	2,050	2,100	**1,253**
年間騰落率	−33.7%	−49.7%	+79.2%	−25.6%	**−36.0%**
期末発行済株式数(単位:千株)	1,004,443	1,004,535	1,004,571	1,004,637	**1,004,638**
期末時価総額(単位:兆円)	3.99	2.01	3.60	2.68	**1.71**
普通株式1株当たり(単位:円)					
配当金	25.00	42.50	25.00	25.00	**25.00**
希薄化後純利益(損失)	351.10	(98.59)	(40.66)	(258.66)	**(455.03)**
純資産	3,453.25	2,954.25	2,955.47	2,538.89	**2,021.66**

投資家メモ

本社所在地
ソニー株式会社
〒108-0075　東京都港区港南1-7-1

IR窓口
ご質問または補足情報をご希望の方は
下記までご連絡ください。

■日本
ソニー株式会社
IR部
TEL:　03-6748-2111 (代表)

■米国
Sony Corporation of America
Investor Relations
550 Madison Avenue, 27th Floor,
New York, NY 10022-3211
TEL:　1-212-833-6849

■英国
Sony Global Treasury Services plc
Investor Relations Europe
15th Floor, Aviva Tower, St. Helens,
1 Undershaft, London EC3A 8NP
TEL:　44-20-7426-8696

投資家向けウェブサイト
ソニーは、インターネット上に投資家向けのウェブサイトを開設し、最新の会社業績やアニュアルレポートをはじめとするさまざまな情報をご案内しています。

日本語　http://www.sony.co.jp/IR/
英　語　http://www.sony.net/IR/

定時株主総会
6月

独立監査人
あらた監査法人
〒104-0061　東京都中央区銀座8丁目
21番1号　住友不動産汐留浜離宮ビル

ADR株主名簿管理人
JPMorgan Chase Bank N.A.
1 Chase Manhattan Plaza, Floor 58
New York, NY 10005

■連絡先
JPMorgan Service Center
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504
TEL:　General
1-800-990-1135
From outside the U.S.A.
1-651-453-2128

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212　東京都千代田区丸の内1-4-5
TEL: 03-3212-1211 (代表)

海外上場証券取引所
ニューヨーク、ロンドン

国内上場証券取引所
東京、大阪

株主数
714,039名 (2012年3月31日現在)

CSR (企業の社会的責任) 活動に関する情報
ソニーのCSR活動の詳細は下記のウェブサイトにてご覧いただけます。
日本語 : http://www.sony.co.jp/csr/
英　語 : http://www.sony.net/csr/
上記活動に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。

ソニー株式会社
CSR部
TEL:　03-6748-2111 (代表)

将来に関する記述等についてのご注意
　このアニュアルレポートに記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものには限定されません。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみに全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。(1) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済情勢、特に消費動向、(2) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上、生産コスト、又は資産・負債を有する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート、(3) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、充分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス (液晶テレビ、ゲーム事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む) をソニーが設計・開発し続けていく能力、(4) 技術開発や生産能力増強のために行う多額の投資を回収できる能力及びその時期、(5) 市場環境が変化する中でソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること、(6) ソニーが金融を除く全分野でハードウエア、ソフトウエア及びコンテンツの融合戦略を成功させられること、インターネットやその他の技術開発を考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること、(7) ソニーが継続的に、研究開発に十分な資源を投入し、設備投資については特にエレクトロニクス事業において投資の優先順位を正しくつけて行うことができること、(8) ソニーが製品品質を維持できること、(9) ソニーと他社との買収、合弁、その他戦略的出資の成否を含む (ただし必ずしもこれらに限定されない) ソニーの戦略及びその実行の効果 (最近のSony Ericsson Mobile Communications ABの買収など)、(10) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること、(11) 係争中の法的手続き又は行政手続きの結果、(12) 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及び金融分野における適切なアセット・ライアビリティー・マネージメント遂行の成否、(13) (市場の変動又はボラティリティを含む) 日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響、及び (14) 東日本大震災とそれにともなう原発事故やタイの洪水を含む、大規模な災害などに関するリスクなどです。ただし、業績に不利な影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C015482
www.fsc.org
'12 COLOR UNIVERSAL DESIGN

アニュアルレポート　2012年 3月期
ソニー株式会社

Printed in Japan